

ESTILO DE LIDERANÇA VERSUS MATURIDADE DAS EQUIPES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO COMÉRCIO ATACADISTAS E VAREJISTAS DE PICOS-PI

Marciana Santos Satiro
marcysatiro2015@hotmail.com
UFPI

Carolina Maria Furtado Matos
carolinamariaamatos@gmail.com
UFPI

Elizeu Ferreira Portela Neto
elizeuportela93@gmail.com
UFPI

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Resumo: A liderança é o processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores, com o objetivo alcançar objetivos em comum. Para as organizações a liderança é tida como central, tanto líder, quanto liderados devem ser vistos como componentes essenciais. Contudo, grande parte dos estudos analisam a liderança apenas sob a ótica do líder, tendo pouco de fundo os estilos de liderança. Esse comportamento do líder pode variar de acordo com a maturidade da equipe. Diante deste contexto essa pesquisa tem por objetivo analisar a consonância entre a relação dos estilos de liderança e a percepção de seus liderados nas empresas do comércio atacadista e varejista, em Picos-PI. Realizou-se um estudo de campo com abordagem quantitativa, em 10 empresas, no qual foram aplicados 100 questionários com 10 líderes e 90 liderados. Os dados foram trabalhados por meio da estatística, através do cálculo da média. Os principais resultados evidenciaram que o estilo de liderança democrático é o mais adotado pelos líderes nas empresas, a maioria das equipes apresenta um nível de maturidade elevado e na metade do número de empresas não houve consonância entre a percepção de líder e seus liderados, a respeito do estilo de liderança empregado.

Palavras Chave: : Liderança - Liderança Percebida - Estilo de Liderança - Maturidade Percebida - Lider

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a liderança tem sido um dos fenômenos mais abordados pelos estudos do comportamento humano, especialmente daqueles preocupados em descrever o contexto das organizações. Por se tratar de uma temática abrangente, até o momento não existe uma definição inconteste a seu respeito. Diversos conceitos podem ser adotados para caracterizar a liderança. Optou-se por empregar a visão de Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970) que apresentam esse fenômeno, como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores, com o objetivo de conduzi-los ao alcance de objetivos em comum.

Para as organizações a liderança é tida como uma temática de interesse central. Sua importância é fruto do desenvolvimento de estudos e pesquisas realizadas a mais de um século, e que foram responsáveis por dar origem a grandes teorias (BRYMAN, 2004). Os autores classificam as teorias da liderança em dois grandes blocos, onde no primeiro encontra-se os estudos mais tradicionais: teoria dos traços, comportamental e situacional; e no segundo as novas abordagens: transformacional e transacional.

Nas últimas décadas esse fenômeno ainda continua sendo bastante explorado pela comunidade científica. Estudos bibliométricos mostram que no Brasil, houve um aumento significativo no número de novas publicações sobre a liderança, entretanto, o campo ainda se encontra em estágio embrionário (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). As pesquisas têm buscado esclarecer o fenômeno da liderança, bem como os fatores associados à sua efetividade (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Em meio ao processo evolutivo da liderança o contexto de atuação do líder também sofreu várias transformações. As empresas passaram a colocar as pessoas em primeiro lugar, com isso, necessitam de mecanismos capazes de compreender e conduzir seus colaboradores. Chiavenato (2010) destaca o líder, como componente essencial nesse processo.

Nesse ponto, Versiani, Lima Caeiro e Carvalho Neto (2017) evidenciam que grande parte dos estudos analisa a liderança apenas sob a ótica do líder, o que não reflete com total fidelidade o contexto organizacional. Compreender também a visão dos liderados contribui significativamente para a melhora na condução desse processo, principalmente no que se refere à satisfação do colaborador e sua aceitação quanto ao estilo de liderança empregado (COLLINSON, 2005).

Assim, diversos estudos têm buscado analisar o fenômeno da liderança com base no estilo de liderança adotado na empresa (ASSIS; MAIA, 2014; CAVALCANTI, et al. 2009; CRAVID; FERNANDES, 2015; FACHADA, 2003; MAXIMIANO, 2012). As teorias mais tradicionais destacam três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal; enquanto os novos modelos trazem como principal referência os estilos: carismático, autêntico, transacional e transformacional (ASSIS; MAIA, 2014; CAVALCANTI, et al. 2009).

O estilo do líder é resultado de suas características, habilidades e comportamentos, podendo variar de acordo com diversos fatores, dentre eles a maturidade da equipe (FRANCO; LOPES, 2014). A maturidade consiste na capacidade e disposição dos membros da equipe de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, em relação a uma determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os estudos sobre a maturidade se tornaram mais precisos a partir do paradigma proposto por Hersey e Blanchard (1986). Nele apresentou-se quatro comportamentos adotados pelo líder, na condução das equipes: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Anos mais tarde, o modelo deu origem a classificação das equipes, criada por Katzenbach e Smith. Ambos os estudos foram utilizados por Dyer (1995) para o desenvolvimento de um instrumento voltado a descrever os parâmetros para análise do grau de maturidade dos liderados.

Observado todo esse arcabouço teórico sobre a liderança, optou-se por desenvolver o referido trabalho, a fim de elucidar um pouco mais esse fenômeno. O *locus* escolhido para pesquisa foi o município de Picos, localizado no centro-sul do estado do Piauí. Por tratar-se de um polo regional, ser a terceira cidade mais populosa do Piauí e possuir um importante entroncamento rodoviário, a cidade atrai uma população flutuante oriunda de cerca de 50 municípios vizinhos e até mesmo de outros estados (VIANA, et al., 2017).

Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), a cidade possui aproximadamente 78 mil habitantes. Para Carvalho e Araújo (2015) a população flutuante faz com que esse número cresça em pelo menos 25%. Portanto, o número de habitantes chega a praticamente 100 mil. Essa movimentação no centro da cidade estimulou ao longo da história, o surgimento de um comércio tradicionalmente conhecido na região, onde a todo instante, novos empreendimentos são instalados (CARVALHO; ARAÚJO, 2013).

Diante dessas circunstâncias iniciou-se com a seguinte problematização: existe consonância entre a percepção de líder e seus liderados, a respeito do estilo de liderança empregado nas empresas do setor atacadista e varejista, em Picos-PI? Buscando investigar o questionamento proposto e salientar outras discussões, estabeleceu-se como objetivo para a pesquisa analisar a consonância entre a relação dos estilos de liderança e a percepção de seus liderados nas empresas do comércio atacadista e varejista, em Picos-PI.

Destaca-se, que o estudo aborda uma temática pouco presente na realidade picoense. A partir dele, obteve-se informações sobre os estilos de liderança adotados nas empresas, destacando traços do perfil de líderes de liderados locais. Além disso, o trabalho possibilitou também apresentar a realidade desses empreendimentos sob a ótica dos liderados, contribuindo para a compreensão de aspectos como a satisfação do colaborador, e que pode ser (re)aplicado em outros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

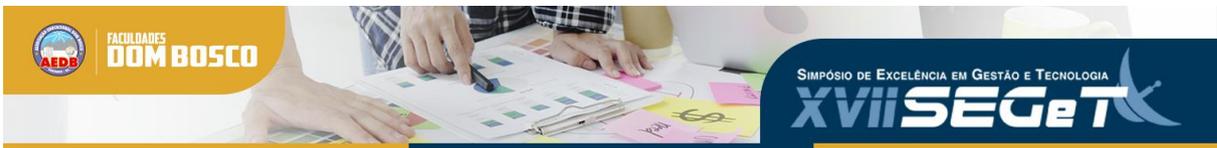
Nesta seção apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada.

2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA: PERSPECTIVA EVOLUTIVA

O desenvolvimento dos estudos voltados a compreender o fenômeno da liderança proporcionou a origem de grandes teorias (BRYMAN, 2004). Do início do século XX até meados dos anos 40, existiam apenas ideias populares sobre a liderança. Ela era vista como uma característica inata, portanto, estava destinada a indivíduos extraordinários. Essa visão deu origem a Teoria dos Traços, onde o líder foi analisado com base nos seus traços físicos, habilidades e personalidade (SILVA; NUNES, 2015).

A falta de consenso desses estudos provocou, entre o início dos anos 40 e final dos anos 60, o surgimento de pesquisas voltadas a investigar o comportamento do líder e sua relação com a eficácia das organizações. Conhecidos como a Teoria dos Estilos, esses estudos apresentaram dois tipos de líderes: a) o orientado a produção, focado nos aspectos técnicos do trabalho; e b) o orientado as pessoas, focado nas relações humanas (BRYMAN, 2004). Porém, os resultados obtidos não representavam os fatores ocorridos de forma situacional.

Assim, na segunda metade da década de 60 surge a Teoria Contingencial (Situacional), que apresentou a relação entre os estilos de liderança e as condições situacionais do ambiente organizacional. A liderança passou a ser analisada não apenas com base no seu estilo, mas também, de acordo com o nível de aceitação dos subordinados e autoridade do líder (SILVA; NUNES, 2015). Evidencia-se a relevância dos estudos de Hersey e Blanchard, abordados mais adiante. As implicações práticas sobre esses estudos foram a



necessidade de mudança a situacional do trabalho, caso fosse preciso modificar o comportamento do líder.

Apesar de sua importância, as teorias elaboradas até então, não apresentaram resultados conclusivos. Assim, na década de 80 surge a Teoria da Nova Liderança que direcionou as investigações sobre a temática para o âmbito da cultura das organizações (SILVA; NUNES, 2015). Nesse cenário, sobressaíram-se a Liderança Transformacional, que conferiu ao líder de sucesso as qualidades carismáticas; e a Liderança Transacional, que enfatizou a perspectiva do líder que conduz as pessoas apenas para o alcance das metas (ROBBINS, 2005).

Os estudos da Liderança Transformacional proporcionaram novos subconjuntos. Robbins (2005) destaca a Teoria Carismática, onde o foco estava no líder, enquanto indivíduo inspirador dos ideais organizacionais. Para Bryman (2004), a partir da Liderança Transformacional o líder transcendeu os limites da simples influência, passando a ser responsável pela “construção de sentido” das ações.

Nas últimas décadas o fenômeno da liderança continua sendo bastante explorado pela comunidade científica. Um estudo bibliométrico realizado por Delfino, Silva e Rohde (2010) analisou uma década de produção científica brasileira sobre liderança (1995 a 2009), onde evidenciou-se o aumento das publicações sobre o tema, em especial dos anos 2006 a 2009. Mais recentemente Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) fizeram um levantamento dos artigos brasileiros publicados sobre liderança nos anos de 1996 a 2013 e concluíram, que no Brasil o campo de estudo da liderança pode ser considerado embrionário, os estudos em sua maioria ainda são qualitativos e exploratórios.

A partir dessa reflexão, Turano e Cavazotte (2016, p. 440) chegam a conclusão que “as teorias sobre liderança têm procurado não apenas esclarecer a natureza do fenômeno, mas, também, identificar fatores associados à sua efetividade”. Nesse cenário, o conhecimento sobre: o comportamento do líder, os estilos de liderança e a dinâmica das relações de trabalho entre líder e seguidores favorecem o desenvolvimento das organizações (YUKL, 2012).

2.2 MATURIDADE DAS EQUIPES

Um dos estudos mais relevantes da Teoria Situacional foi o paradigma proposto por Hersey e Blanchard, em 1986. Segundo Martins (2006), os pesquisadores aprimoraram o modelo inventado por Fred Fiedler, 1967, que defendia a tese do bom desempenho da equipe estar diretamente relacionado à forma de interação e nível de influência do líder. Fiedler construiu um questionário composto por 16 adjetivos, onde os respondentes em uma escala de 1 a 8 pontuam as pessoas que menos gostaram de trabalhar (MARTINS, 2006).

O objetivo do pesquisador era identificar a percepção do trabalhador sobre seu colega de trabalho. Se o colega obtivesse adjetivos positivos, a pessoa teria o interesse de manter relação de proximidade com esta pessoa, caso contrário, obtivesse adjetivos negativos, o foco da relação era apenas a tarefa (FRANCO; LOPES, 2014). Ciente disso, Hersey e Blanchard mantiveram em seus estudos as dimensões de liderança de Fiedler, relacionamento e tarefa, acrescentando apenas outras duas dimensões, alto e baixo.

Segundo Franco e Lopes (2014) e Oliveira (2009), a combinação dessas dimensões resulta em quatro comportamentos: a) determinar (tarefa alto/relacionamento baixo), o líder permanece centrado nas tarefas dificultando as pessoas assumirem responsabilidades, por não estarem interessadas ou capacitadas; b) persuadir (tarefa alto/relacionamento alto), o líder direciona e realiza o apoio à sua equipe, de modo a motivá-la; c) compartilhar (tarefa baixo/relacionamento alto), o papel do líder é ser o facilitador, com isso, as decisões são compartilhadas com a equipe, tornando-a mais participativa; d) delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo), o líder se faz pouco presente na tarefa ou relacionamento voltando

suas atenções apenas para as pessoas que demonstrarem capacidade de assumir responsabilidades.

O comportamento adotado pelo líder determina a tendência do seu estilo de liderança. Contudo, outros fatores, como a maturidade da sua equipe, também podem influenciar no modo de agir do líder. Para Hersey e Blanchard (1986) a maturidade consiste na capacidade e disposição dos membros da equipe de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, em relação a uma determinada tarefa.

Em linhas gerais, o indivíduo com maturidade alta tende a assumir responsabilidades em função da sua capacidade de dirigir seu próprio comportamento, o que já não ocorre com as pessoas com maturidade baixa (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Por consequência, no ambiente de trabalho “verdadeiras equipes” tem uma capacidade de maturidade maior.

Considerando uma escala evolutiva, de acordo com seu modo de funcionamento e maturidade, Katzenbach e Smith (1999) classificam grupos/equipes em: a) Pseudo-equipe, os membros definem a tarefa a ser cumprida, mas não se preocupa com o desempenho; b) Grupo de trabalho, os membros até partilham informações, porém as responsabilidades e objetivos são tidos como individuais; c) Equipe potencial, os membros desejam trabalhar em conjunto, mas carecem de orientações sobre sua finalidade e objetivos; d) Equipe real, composta de poucos membros, mas com habilidades complementares e comprometidas uns com os outros, através de missão e objetivos comuns; e) Equipe de alta performance, atende a todos as condições de equipe real, buscando ainda um comprometimento profundo entre seus membros, com o objetivo de crescimento pessoal e coletivo.

Fazendo uma correlação entre o modelo de grupos proposto por Katzenbach e Smith e maturidade das equipes descrita por Hersey e Blanchard, Dyer (1995), desenvolveu um instrumento para descrever os parâmetros utilizados na análise do grau de maturidade dos liderados. Nele, a soma das notas individuais (Mi) é dividida pelo número de membros da equipe (N), obtendo a pontuação à equipe, ou seja, o nível de sua maturidade do grupo (Mg). A Tabela 1 ilustra os parâmetros para a avaliação do nível de maturidade:

Tabela 1: Parâmetros para avaliar o nível de maturidade das equipes

PONTUAÇÃO (ESCALA DE 1 A 5)	CLASSIFICAÇÃO	ESTILO DE LIDERANÇA RECOMENDADO
Igual ou superior a 3,75	Maturidade elevada. É uma equipe verdadeira. Quanto mais próxima a pontuação de 5, significa uma equipe de alta <i>performance</i> .	E3/Compartilhar E4/Delegar
2,5 a 3,75	Nível intermediário de maturidade. É típico para grupos com características eficientes e equipes em potencial.	E2/Persuadir E3/Compartilhar
Inferior a 2,5	Maturidade baixa. Trata-se de pseudo-equipes e grupos de trabalho ineficientes.	E1/Determinar E2/Persuadir

Fonte: Adaptado de Dyer (1995).

No contexto da liderança, onde o trabalho em equipe é fundamental para o desenvolvimento das ações organizacionais, a maturidade dessas equipes torna-se um fator decisivo para o efetivo cumprimento dos objetivos individuais e coletivos (DYER,1995). Sendo, portanto, imprescindível compreendê-lo.

3 METODOLOGIA

Buscando analisar a consonância entre a relação dos estilos de liderança e a percepção de seus liderados nas empresas do comércio atacadista e varejista, em Picos-PI, optou-se por empregar nessa pesquisa uma abordagem quantitativa. Ela permite “testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis” (CRESWELL, 2010, p. 26). Além disso, os estudos quantitativos utilizam-se de métodos estatísticos para esclarecimento de fenômenos,

processos ou relações, produzindo resultados através de análises de amostras representativas (MALHOTRA, 2012).

Quanto à sua natureza, esse estudo é tido como exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória possibilita a familiaridade com o problema, enquanto os estudos descritivos permitem a criação e estruturação de maneiras específicas para medir informações sobre práticas ou opiniões de determinado grupo (GIL, 2010; HAIR Jr. et al. 2005).

Para obtenção dos dados optou-se pelo método de pesquisa *survey*, que permite descrever quantitativamente os dados levantados, bem como obter informações acerca de características, ações ou opiniões de um determinado grupo (FREITAS, et al., 2000). Através dele é possível também sistematizar os dados, identificando os padrões (HAIR Jr. et al., 2005).

No que se refere a amostra da pesquisa, cabe ao pesquisador escolher de acordo com seu estudo a melhor técnica entre as várias existentes (VERGARA, 2007). Assim, optou-se por uma amostra aleatória não-probabilística e o meio utilizado para selecionar as empresas e entrevistados foi a sua acessibilidade.

O estudo de campo, realizado em 10 empresas, ocorreu entre o final de outubro e início de novembro de 2018. Ao todo, 100 sujeitos participaram da pesquisa. Durante sua aplicação foram distribuídos 90 questionários entre os liderados e, simultaneamente, 10 questionários distintos, entre os líderes das empresas.

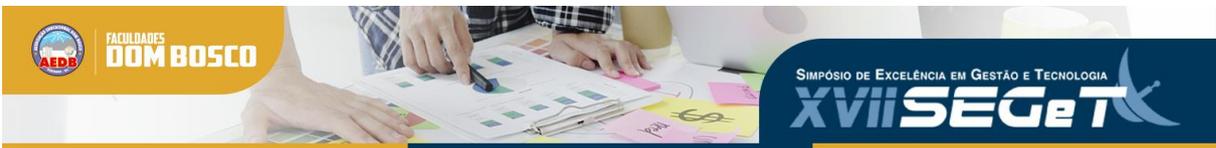
Os dados foram coletados por meio da aplicação de dois questionários estruturados. O instrumento destinado aos líderes foi elaborado com base no paradigma de Hersey e Blanchard (1986). Ele é composto por 12 perguntas, onde cada contém quatro alternativas. As respostas são transcritas para o quadro correspondente (Figura 1), onde a coluna que obtiver maior número definirá o comportamento do líder. Posteriormente, classificou-se o estilo do líder, segundo os estilos das correntes Tradicionais/Nova Liderança

Assinale a alternativa escolhida (A, B, C ou D) para cada uma das 12 situações proposta no questionário que você acabou de responder. A seguir, conte o número de escolhas em cada coluna E1, E2, E3 e E4. O(s) seu(s) estilo(s) predominante(s) caracteriza-se pela coluna com maior número de escolhas.

SITUAÇÃO	Classificação do Estilo			
	E1	E2	E3	E4
	DETERMINAR (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo)	PERSUADIR (Tarefa Alta e Relacionamento Alto)	COMPARTILHAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto)	DELEGAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Total				

Figura 1: Tabulação dos dados para a classificação dos estilos de liderança.
Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

O instrumento destinado aos liderados (Apêndice b) foi elaborado de acordo com a perspectiva de Dyer (1995). Ele é composto de 15 perguntas com cinco respostas possíveis, sendo a alternativa que obtiver o maior número de escolhas definira a maturidade do membro. A maturidade da equipe foi obtida pela soma das notas dos membros, dividida pelo número total de membros. O resultado do cálculo foi avaliado com base nos parâmetros de nível de maturidade das equipes (Tabela 1).



Ambos os instrumentos já foram validados em pesquisas brasileiras anteriores (FRANCO; LOPES, 2014). A observação livre se ateu ao cotidiano das pessoas, analisando, registrando fatores comportamentais e sociais do grupo. A coleta de dados classifica-se como primária, sendo as informações coletadas pelos pesquisadores, pessoalmente.

Os dados coletados foram analisados a partir do uso da estatística descritiva. Para tal, primeiramente foram organizados em planilha eletrônica com auxílio da ferramenta do *Microsoft Excel*®, onde analisou-se a existência de dados faltantes e/ou erros. Como o número dos dados omissos não superou 10%, seja num respondente ou numa variável, seu valor foi preenchido pela mediana da variável. No questionário dos líderes, a soma dos itens referentes a seu comportamento foi utilizada para identificação do estilo de liderança característico nas empresas. Enquanto, o cálculo da média foi adotado no instrumento dos liderados para obtenção da maturidade das equipes. Por questão de sigilo, as empresas serão identificadas pela letra “E” e liderados pela letra “L”, sucedido da numeração correspondente a ordem de aplicação dos questionários.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A discussão dos dados se ateu ao confronto das perspectivas do líder e seus liderados, acerca das mais diversas situações do cotidiano organizacional. Foram identificados como principais resultados: o perfil de líderes; o estilo de liderança predominante nas empresas; e a liderança percebida pelos liderados, com base na maturidade de cada equipe.

4.1 PERFIL DOS LÍDERES

Nesta seção, será apresentado o perfil dos líderes participantes da pesquisa. Antes de tudo, para facilitar a compreensão do fenômeno em estudo, apresenta-se a caracterização das empresas onde ocorreram a coleta de dados. Praticamente todas as empresas (90%) onde foram realizadas as pesquisas atuam no setor de varejo. Quanto ao segmento, em sua maioria (60%) pertencem ao comércio de moveis e eletrodomésticos, sendo ainda, um percentual considerável (30%) atuantes no comércio de vestuário e acessórios. O setor de atuação dos líderes se mostra bem diversificado, com destaque para a gerência (40%) e vendas (30%). O total de colaboradores que estão sob o comando dos 10 líderes entrevistados é de 533, onde evidencia-se o líder da E10, responsável por 75% do número total de liderados.

Do mesmo modo, apresenta-se os dados referente ao perfil dos líderes e seu tempo de atuação na empresa. Entre os 10 líderes participantes da pesquisa, sete deles são homens, enquanto três são mulheres. Pode-se considerar um público relativamente experiente para ocupação do cargo de liderança, onde a média de idade chega a 37,5 anos, tendo ainda, um período de atuação na empresa superior a cinco anos, para ambos os gêneros. O destaque fica por conta dos homens, que alcançam um média de quase 10 anos de atuação na empresa.

Porém, quando se trata do tempo de atuação no cargo de liderança, o percentual diminui em praticamente metade, para ambos os gêneros. Subentende-se que, na maioria dos casos, os líderes não foram contratados exclusivamente para o cargo de chefia, sendo recrutados internamente após um período de atuação em outras funções. Esse fator, pode ser explicado pelo baixo índice de líderes com grau de formação superior completo, equivalente a 40%.

4.2 ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE

Nessa seção, apresenta-se o estilo de liderança predominante nas empresas picoenses do setor atacadista e varejista. Inicialmente, identificou-se o comportamento adotado pelo líder com base no paradigma de Hersey e Blanchard (1986) e, posteriormente, classificou-se os entrevistados segundo os estilos tradicionais e os das novas correntes sobre a liderança. A Tabela 2, apresenta os dados obtidos.

Tabela 2: Comportamento dos líderes com base nas situações organizacionais

EMPRESA	Nº DE LID.	E1	E2	E3	E4
		DETERMINAR (Tarefa Alta e Relacionamento Baixo)	PERSUADIR (Tarefa Alta e Relacionamento Alto)	COMPARTILHAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Alto)	DELEGAR (Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo)
E1	15	2	6	4	-
E2	19	5	4	3	-
E3	15	4	5	3	-
E4	10	3	2	7	-
E5	3	2	6	4	-
E6	15	4	3	4	1
E7	8	4	4	4	-
E8	40	1	4	6	1
E9	8	9	3	-	-
E10	400	3	2	7	-
Total	533	37	39	42	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que, a maioria dos líderes (80%) demonstrou predominância apenas a uma forma de comportamento. As exceções ficam por conta do líder da E6 e E7 que apresentaram predominância a dois e três comportamentos, respectivamente. Para Hersey e Blanchard (1986), em alguns casos é possível que um líder apresente mais de um comportamento predominante, bem como uma maneira de agir secundária. Esse “segundo comportamento” não deixa de estar presente na sua forma de liderar e quando avaliado recebe pontuações próximas a forma predominante (FRANCO; LOPES, 2014).

Neste cenário, com base na perspectiva de Oliveira (2009), verifica-se que o líder da E6 possui como estilo predominante o determinar e compartilhar, isto é, alterna seus direcionamentos para uma liderança com padrões contrários, onde por momentos age focado apenas nas tarefas e em outros como facilitador, buscando compartilhar questões com sua equipe e manter relacionamentos. Esse fato pode ser explicado pelo seu setor de atuação, gerencia, que além de ser um cargo com alto grau de responsabilidade, possui diversas atribuições que vão desde financeiras, administrativas e gestão de pessoas.

Quanto ao líder da E7, observa-se que possui como estilo predominante o determinar, persuadir e compartilhar, isto é, na maior parte do tempo age focado nas tarefas, contudo, seu comportamento de persuadir, mostra que ele busca manter o apoio constante a sua equipe, sendo em alguns momentos um facilitador. Pertencente ao setor de vendas, compreende-se que seu comportamento é fruto da necessidade em lidar com as metas da empresa e ao mesmo tempo manter sua equipe focada e motivada.

Pode-se verificar a existência de comportamento secundário nos líderes da E2 e E3. O primeiro possui como estilo predominante o determinar, mas de forma secundária tende a se comportar de modo, a persuadir. Ou seja, na maioria do tempo permanece focado nas tarefas, mas busca em alguns momentos motivar sua equipe. Sua posição enquanto gerente, um tanto quanto mais burocrática que outros setores, o condiciona a voltar-se na maior parte do tempo às tarefas. No segundo caso, o foco do líder também é maior na realização da tarefa, contudo, é mais participativo e envolvido com a motivação de sua equipe, fator essencial para o setor de vendas onde atua. Em ambos os casos, os líderes têm que lidar com equipes relativamente grandes, respectivamente, terceira e quarta maiores da amostra, o que justifica a necessidade da alternância no comportamento.

Os líderes da E4, E9 e E10 mostraram um comportamento bastante acentuado e sem tendências a variação, com destaque para o líder da E9. Ele age em 75% das situações, predominantemente de modo a determinar. Ou seja, permanece quase todo o tempo voltado as tarefas e mantém um grau relacionamento baixo com seus liderados. Segundo Franco e Lopes

(2014), seu comportamento dificulta os membros da equipe assumirem responsabilidades, tornando-os mais propícios a desmotivação. Tanto o entrevistado da E4, quanto o da E10, adotam o comportamento de compartilhar em 58% das situações. Pode-se dizer que são líderes que motivam a participação da equipe nas decisões (FRANCO; LOPES, 2014).

Destaca-se que, o líder da E10 é responsável por comandar uma equipe com 400 liderados, sendo ainda, o gerente de uma das maiores empresas de varejo picoense e filial de um dos maiores grupos da região Nordeste. Desse modo, sua função também consiste em coordenar outros líderes, o que justifica sua necessidade de atuar como facilitador, desenvolver um bom relacionamento e manter sua equipe motivada.

Diante destas realidades, é possível afirmar que nenhum dos líderes direciona os esforços de suas equipes baseado exclusivamente em um dos quatro comportamentos sugeridos por Hersey e Blanchard. Contudo, o estilo de liderança adotado por ele sofre influência direta do seu modo de agir (MAXIMIANO, 2012). Fixados estes pressupostos, apresenta-se Tabela 3, com o objetivo de classificar a liderança adotada nas empresas, através de um paralelo entre os comportamentos apresentados pelos líderes e as características predominantes das correntes da Liderança Tradicional e da Nova Liderança.

Tabela 3: Perspectiva do líder: estilos de liderança predominante nas empresas

Comportamento para Relacionamento	ALTO	QUADRANTE 3 COMPARTILHAR/ LID. DEMOCRÁTICA Tarefa Baixa e Relacionamento Alto E4; E6; E7; E8; e E10	QUADRANTE 2 PERSUADIR / LID. CARISMÁTICA Tarefa Alta e Relacionamento Alto E1; E3; E5; e E7
	BAIXO	QUADRANTE 4 DELEGAR/LID. LIBERAL Tarefa Baixa e Relacionamento Baixo ---	QUADRANTE 1 DETERMINAR/ LID. AUTORITÁRIA Tarefa Alta e Relacionamento Baixo E2; E6; E7; e E9
		BAIXO	ALTO
		Comportamento voltado para Tarefa	

Fonte: Adaptado de Franco e Lopes (2014).

Observado o quadrante 3, verifica-se que a maioria dos líderes direciona suas equipes baseado no comportamento de compartilhamento, o que torna seu estilo de liderança democrático. A partir desse comportamento, voltado a desenvolver relacionamentos, o líder torna-se facilitador e compartilha as decisões com sua equipe (OLIVEIRA, 2009). Do mesmo modo, o líder democrático permite que toda a equipe participa das decisões, sem perde autonomia, proporcionando uma maior liberdade de ação para os liderados (FACHADA, 2003).

Evidencia-se no quadrante 2, que quatro dos líderes entrevistados adotam um comportamento de persuasão, podendo ser considerado um estilo de liderança carismática. Com esse comportamento o líder é capaz de conquistar a confiança de sua equipe através de direcionamentos, apoio e motivação (MARTINS, 2006). Igualmente, o líder carismático se mantém envolvido com os ideais da equipe, despertando sentimentos de inspiração nos seus liderados, que passam a segui-lo fielmente (CAVALCANTI ET AL., 2009).

No quadrante 1, observa-se que quatro dos líderes entrevistados direcionam suas equipes através do comportamento de determinar, adotando um estilo de liderança autoritário. Com esse modo de agir, o líder volta-se para as tarefas dificultando o desenvolvimento da

equipe e sua relação com ela (FRANCO; LOPES, 2014). Semelhantemente, o líder autoritário define apenas as diretrizes a serem seguidas, sem qualquer intervenção ou relacionamento com a equipe, sua maneira de agir gera improdutividade (FACHADA, 2003).

Por fim, destaca-se que nenhum dos entrevistados apresentou comportamento voltado a delegar, dessa forma, o modelo liberal não é adotado nas empresas. Ao delegar, o líder desenvolve um comportamento com baixo foco na tarefa e no relacionamento, sendo comum que se faça pouco presente. Permite-se que os liderados atuem livremente na execução do trabalho, delegando-se a eles, responsabilidades e objetivos a alcançar (OLIVEIRA, 2009). Da mesma forma, no estilo de liderança liberal a figura do líder é neutra, os liderados têm total liberdade para tomar decisões (CRAVID; FERNANDES, 2015).

4.3 LIDERANÇA PERCEBIDA/MATURIDADE DAS EQUIPES

Nesta seção, buscou-se primeiramente compreender a maturidade das equipes de trabalho das empresas participantes da pesquisa, segundo instrumento de Dyer (1995). Posteriormente foram confrontados a liderança percebida pelos seguidores, com o estilo de liderança adotado pelo seu líder. Destacou-se ainda, o estilo de liderança necessário, segundo maturidade de cada equipe. Antes de tudo, apresenta-se na Tabela 4, o perfil dos liderados.

Tabela 4: Perfil das equipes de liderados

EQ.	SETOR	Nº DE ENTR.	GÊNERO		FAIXA ETÁRIA	TEMPO EMPR.	GRAU FORM. PREDOMINANTE	
			MASC.	FEM.			ES IN	EM COMP
EQ1	Vendas	9	44,4	55,6	27,8	2,4	ES IN 44,4	EM COMP 33,3
EQ2	Gerência	9	22,2	77,8	27,4	1,3	EM COMP 66,7	ES IN 22,2
EQ3	Vendas	7	14,2	85,8	29,3	6	ES COMP 42,8	EM COMP 42,8
EQ4	Admin.	2	-	100	21	1,7	ES IN 50	EM COMP 50
EQ5	Compras	2	50	50	23	3,5	ES COMP 100	- -
EQ6	Gerência	5	100	-	27,6	0,4	ES COMP 40	EM COMP 40
EQ7	Vendas	7	57,1	42,9	28,9	0,9	EM COMP 71,4	ES IN/COM 14,3
EQ8	Admin./ Finan.	19	52,7	47,3	30,5	5,2	EM COMP 31,6	ES IN 26,3
EQ9	Gerência	8	25	75	34,9	1,9	EM COMP 62,5	EF COMP 25
EQ10	Gerência	22	27,2	72,8	31,9	5,9	ES COMP 40,9	EM COMP 31,8
Total		90	38,9	61,1	29,9	3,7	EM COMP 42,2	ES COMP 25,6

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que, a maioria dos liderados entrevistados (61,1%) são mulheres, enquanto a minoria deles (38,9%) são homens. As equipes formadas por um percentual maior de liderados do gênero feminino são em sua maioria atuantes do segmento de comércio de vestuários e acessórios ou calçados (EQ1, EQ2, EQ3). Nas empresas do segmento de móveis e eletrodomésticos os índices se mostram mais equilibrados, tendo predominância masculina apenas na EQ6 e E7. As exceções ficam por conta da EQ5, onde os percentuais são iguais para ambos os gêneros e EQ10, que atua em ambos os segmentos, mas mostra preferência por equipes do gênero feminino.

As equipes se mostram relativamente jovens, onde a média das idades chega a 29,9 anos. Entre todas as empresas pesquisadas a maioria já atua no mercado a pelo menos cinco anos, exceto E2 e E6 que atuam e menos de dois anos. Dessa forma, o índice de rotatividade

nas equipes mostra-se relativamente alto, sendo que o tempo médio de atuação nas empresas é de 3,7 anos. O destaque fica por conta da EQ7, onde a média do tempo de atuação dos liderados é inferior a um ano.

Segundo Bergamini (2009), diversos fatores contribuem para a rotatividade nas equipes, dentre eles a liderança ou a falta dela. Chiavenato (2010), complementa que é responsabilidade do líder conduzir suas equipes, garantindo seu sucesso e satisfação. Dessa forma, com base no comportamento apresentado pelo líder (quadro 2), observa-se que empresas onde o estilo de liderança é tido como autoritário (E2, E7 e E9) o tempo de atuação das equipes é menor/rotatividade maior. Na empresa com maior índice de tempo de atuação dos liderados/menor rotatividade (E3), o líder é tido como carismático.

Quanto ao grau de formação dos liderados, mostra-se relativamente baixo. A maioria dos integrantes que compõe as equipes (42,2%) possui até o ensino médio completo, que ao ser comparado com a média de idade das equipes (29,9 anos) permite entender que após o término do nível médio, a maioria dos liderados não deu prosseguimento aos estudos. O destaque fica por conta da EQ3, EQ5, EQ6 e EQ10, onde a maioria dos integrantes já possui nível superior.

Entender o perfil dos liderados é importante para classificar o grau de maturidade das equipes. Para Hersey e Blanchard (1986), a maturidade é tida como a capacidade e disposição dos membros da equipe de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Esse fator se tornou decisivo para o efetivo cumprimento dos objetivos das organizações (DYER,1995). A Tabela 5, apresenta o grau de maturidade geral das equipes estudadas, bem com o estilo de liderança predominante, com base no instrumento de Dyer (1995) e seus parâmetros de análise.

Tabela 5: Grau de maturidade das equipes *versus* estilo de liderança adotado

EQ.	Nº DE LID.	GRAU DE MAT. (MÉDIA)	NÍVEL DE MAT.	ESTILO DE LIDERANÇA (QUADRO 2)
EQ1	15	4,0074	Elevada	E2 – Persuadir/Carismática
EQ2	19	3,9704	Elevada	E1 - Determinar/Autoritária
EQ3	15	3,8952	Elevada	E2 – Persuadir/Carismática
EQ4	10	3,6429	Intermediária	E3 - Compartilhar/Democrática
EQ5	3	3,7857	Elevada	E2 – Persuadir/Carismática
EQ6	15	4,0533	Elevada	E3 - Compartilhar/Democrática E1 - Determinar/Autoritária E3 - Compartilhar/Democrática
EQ7	8	3,2476	Intermediária	E1 - Determinar/Autoritária E2 – Persuadir/Carismática
EQ8	40	3,7404	Intermediária	E3 - Compartilhar/Democrática
EQ9	8	3,9000	Elevada	E1 - Determinar/Autoritária
EQ10	400	4,3909	Elevada	E3 - Compartilhar/Democrática
Total	533	3,8634		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisados os dados, evidencia-se que no contexto geral o nível de maturidade de todas as equipes pode ser considerado bom. Percebe-se que sete delas (EQ1, EQ2, EQ3, EQ5, EQ6, EQ9 e EQ10) possuem um nível de maturidade elevado. Segundo Hersey e Blanchard (1986), esse tipo de equipe tem maior disposição para assumir responsabilidades em função da sua capacidade de dirigir seu próprio comportamento. As demais equipes (EQ4, EQ7 e EQ8), encontram-se no nível de maturidade intermediário. Para Dyer (1995), esse tipo de equipe possui características eficientes, tendo ainda potencial de crescimento. Nenhuma das equipes entrevistadas apresentou nível de maturidade baixa, o que é comum em grupos de trabalho ineficientes (FRANCO; LOPES, 2014).

Além disso, é possível perceber que metade do número de empresas não apresenta consonância entre o grau de maturidade de suas equipes e o estilo de liderança adotado pelos

líderes. Nos casos da EQ1, EQ3 e EQ5, todas apresentam grau de maturidade elevado, presume-se que os liderados carecem de autonomia e são capazes de assumir responsabilidades. Sendo assim, o líder deve exercer o comportamento de compartilhar/estilo democrático ou delegar/estilo liberal (DYER, 1995).

A realidade encontrada nestas equipes é que o líder exerce um comportamento de persuasão/carismático. Apesar do líder carismático manter um bom relacionamento com a equipe, segundo Almada e Policarpo (2016), nesse estilo de liderança a figura do líder é o componente central. Dessa forma, mudança no comportamento/estilo proporcionaria maior autonomia aos liderados, principalmente para aqueles que trabalham com atividades de atendimento ao público.

Do mesmo modo, nos casos da EQ2 e EQ9 também apresentam grau de maturidade elevado. Ambas as equipes trabalham em setores com atividades gerenciais e que por natureza são mais rotineiras. Além disso, diferente das equipes de vendas, normalmente não participam dos programas de recompensa da empresa. Desse modo, além da autonomia os liderados carecem de motivação constante. O líder deve criar mecanismo capazes de motivar sua equipe, que por sua vez, quando se sente valorizada, tende a atribuir uma autoridade natural a seu condutor (BATISTA; KILIMNIK, 2015).

Igualmente ao caso anterior, o líder deve exercer o comportamento de compartilhar/estilo democrático ou delegar/estilo liberal (DYER, 1995). Porém, a realidade encontrada nestas equipes é de um líder com comportamento voltado a determinar/autoritário. Este estilo é típico para equipes imaturas (FRANCO; LOPES, 2014). O que não coincide com a realidade. Portanto, é preciso buscar mudanças no conceito de liderança para não afetar a equipe. Segundo Robbins (2005), uma liderança despreparada tende a levar ao fracasso todo o planejamento da empresa.

O bom desempenho de maturidade das equipes pode ser visto também sob uma ótica evolutiva, permitindo que estas evoluam. Katzenbach e Smith (1999), sugerem uma classificação evolutiva de funcionamento dos grupos, voltado ao desenvolvimento de equipes com alta performance. A Tabela 6, apresenta a classificação das equipes pesquisadas.

Tabela 6: Classificação evolutiva dos grupos

EQ.	GRAU DE MAT. (MÉDIA)	CLASSIFICAÇÃO EVOLUTIVA
EQ10	4,3909	Equipe de Alta Performance
EQ6	4,0533	
EQ1	4,0074	Equipe Real
EQ2	3,9704	
EQ9	3,9	
EQ3	3,8952	
EQ5	3,7857	
EQ8	3,7404	Equipe Potencial
EQ4	3,6429	
EQ7	3,2476	
Total	3,8634	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observados os dados, percebe-se a grande maioria das empresas (80%) possui equipes com maturidade consonante à Equipe Real. Apenas a EQ10 possui maturidade consonante à Alta Performance. Enquanto a EQ7 se caracteriza como Equipe Potencia. Segundo Katzenbach e Smith (1999), as equipes reais são compostas por membros com habilidades complementares e comprometidas uns com os outros; uma equipe de alta performance apresenta a todos os requisitos de equipe real, mas possui um comprometimento mais profundo entre seus membros, com o objetivo pessoal e coletivo; enquanto as equipes potencias possuem membros que desejam trabalhar em conjunto, mas carecem de orientações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, partiu-se objetivo de analisar a consonância entre a relação dos estilos de liderança e a percepção de seus liderados nas empresas do comércio atacadista e varejista, em Picos-PI. Desse modo, descreveu-se o perfil do líder e seus liderados, apresentou-se o estilo de liderança empregado nas empresas, analisou-se o grau de maturidade das equipes de liderados e confrontou-se o comportamento do líder e a percepção dos seus liderados.

Para elaboração da pesquisa utilizou-se dois questionários. Foram selecionados por acessibilidade 10 empresas, onde abordou-se dez líderes e 90 liderados. A perspectiva do líder foi analisada sob a ótica do paradigma de Hersey e Blanchard (1986) e a dos liderados com base no instrumento de Dyer (1995).

No que tange ao perfil dos líderes, mostra-se tratar de pessoas com experiência no mercado, sendo ainda a maioria portador do grau de nível superior. A pesquisa mostra que foram recrutados internamente, após atuarem alguns anos na própria empresa, mas sua experiência no cargo de chefia é recente.

Os líderes têm predominância a conduzirem suas equipes pautados em um único comportamento predominante, sendo que alguns deles apresentam também comportamentos secundários. Com isso, determinados líderes adotam um comportamento acentuado e sem tendências a variação. Esses fatos são explicados na maioria das vezes pelo setor de atuação do líder, que em algumas situações exige que deste, um comportamento voltado à tarefa ou relacionamento com seus liderados. Observados esses elementos, afirma-se que nenhum dos líderes direciona os esforços de suas equipes baseado o tempo todo em um único comportamento.

O comportamento mais observado entre os líderes foi o compartilhamento, o que torna seu estilo de liderança democrático. Esses líderes mostram ter bom relacionamento com sua equipe e atuam mais como facilitador. Os demais buscam o comportamento de persuasão ou determinação. Dessa forma, desenvolvem lideranças carismáticas ou autoritárias. Os primeiros obtêm uma maior confiança da equipe, enquanto os demais voltam-se mais a tarefas. Alguns líderes mostram-se mais participativos com a equipe, buscando sua motivação. Essa característica para as equipes de vendas.

Quanto ao perfil dos liderados é formado em grande maioria por mulheres, principalmente nas empresas atuantes do segmento de comércio de vestuários e acessórios ou calçados. A predominância de equipes masculinas ocorre em alguns casos nas empresas do segmento de móveis e eletrodomésticos. A maioria dos liderados são jovens que obtiveram apenas formação básica. O índice de rotatividade nas equipes é relativamente alto, principalmente nas empresas onde o líder adota uma postura autoritária. De forma contrária, o menor índice de rotatividade das equipes pertence a uma das empresas onde o líder se mostra carismático. Esse fator, acentua a importância da relação entre o estilo do líder e a satisfação dos seus seguidores.

De modo geral, o nível de maturidade de todas as equipes é bom. A maioria possui um nível de maturidade elevado. Nesse cenário, o líder deve exercer o comportamento de compartilhar/estilo democrático ou delegar/estilo liberal. A realidade das empresas mostra que, nesses casos, os líderes adotam posturas inadequadas. Aqueles que decidem pelo comportamento de persuasão/carismático, mantém o bom relacionamento com a equipe, mas inibem a autonomia dos liderados. No caso daqueles que adotam comportamento voltado a determinar/autoritário, fogem da realidade de sua própria equipe e podem desmotiva-las. Estes fatores, reforçam a necessidade de mudanças por parte dos líderes, quanto ao seu estilo. Caso contrário, pode culminar com o fracasso de todo o planejamento da empresa.

O bom desempenho de maturidade das equipes pode ser visto também sob uma ótica evolutiva, onde a grande maioria das empresas classifica-se como equipe real. Apenas uma



delas pode ser vista como equipe de alta performance ou equipe potencial. Desse modo, é possível perceber que o grau de maturidade das equipes pode evoluir. Nesse contexto, o líder tem um papel muito importante na condução dos liderados. Contudo, a realidade das empresas mostra que alguns líderes carecem de rever seus conceitos sobre liderança, necessitando flexibilizar seu modo de atuação.

Por fim, outro ponto importante é que a maturidade das equipes passa pelo desenvolvimento da capacidade individual de cada liderado. Assim, o líder deve estar atento as necessidades de capacitação e treinamentos das equipes, bem como às formas de compartilhar responsabilidades com ela, a fim de que esta possa dirigir seu próprio comportamento, obter autonomia e se manter motivada.

Terminadas as discussões, destaca-se que as principais limitações encontradas para a realização desse estudo foram: a) disponibilidade dos entrevistados para responder ao questionário; b) receio de alguns liderados em fornecer as informações; c) deslocamentos entre as empresas; e d) dificuldade para obtenção de dados reais sobre o número de empresas no município, junto a órgãos competentes.

Como contribuições, a pesquisa trouxe para a sociedade picoense e acadêmica e geral, o aprofundamento sobre uma temática pouco presente na realidade local, obtendo-se resultados que podem ser (re)aplicados em outros estudos. Sua importância pode ser vista também na formação dos respectivos pesquisadores, que passaram a olhar a liderança sob uma ótica mais compartilhada entre líder e liderado. A agenda de pesquisas sobre a temática da liderança é bastante vasta. Contudo, atribui-se a ela, a sugestão de pesquisas futuras sobre: as formas de desenvolvimento do grau de maturidade das equipes; e a relação da maturidade com outros parâmetros inerentes a gestão das empresas.

REFERÊNCIAS

ALMADA, L. & POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 23, n. 1, 2016, pp. 10-19.

ASSIS, C. C. & MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. *Informação & Informação*, v. 19, n. 1,2, 2014, pp. 185-205.

BATISTA, N. P. O. & KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e satisfação no trabalho dos liderados em associação com desempenho e comunicação: um estudo em uma entidade de fins não econômicos, instituída por iniciativa de uma federação de minas gerais. 2015. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC – FACE, Belo Horizonte, 2015.

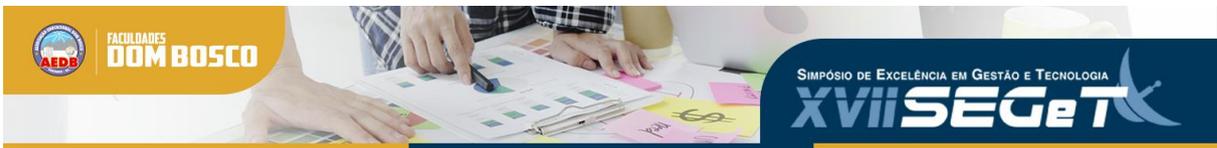
BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In **CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER, T.** (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. Tradução Miguel Caldas. Revisão Roberto Fachin. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 10, p. 257-281.

CARVALHO, E. V. & ARAÚJO, S. J. A feira livre de Picos Piauí. 2013. 55 f. Monografia (Licenciatura Plena em História) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2013.

CARVALHO, E. V. & ARAÚJO, S. J. Picos: história, desenvolvimento e transformação do centro histórico (1970). 2015. 114 f. Dissertação (Pós-Graduação em História do Brasil) - Centro de Ciências Humanas e Letras, Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2015.

CARVALHO, A. B. I.; FERNANDES, J.; OLIVEIRA, L. T. & ZAMBERLAN, C. O. Satisfação no Trabalho. In: *JORNADA DE PESQUISA*, 2006, Rio Grande do Sul. Anais... Rio Grande do Sul: Ulbra Santa Maria, 2006.



CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKY, M. P.; LUND, M. L. M. P. & LAGO, R. A. Liderança e motivação. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLINSON, D. Dialectics of leadership. *Human Relations*, Islington, v. 58, n. 11, 2005, pp. 1419-1442.

CRAVID, J. P. L. G. & FERNANDES, J. J. A. A liderança como fator de motivação: um olhar à realidade da polícia nacional de São Tomé e Príncipe. 2015. 140 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Policiais) - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2015.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B. & ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DYER, W. Team Building. 3. ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 1995.

FACHADA, M. O. Psicologia das relações interpessoais. 6ª Edição. Lisboa: Rumo. 2003.

FONSECA, A. M.; PORTO, J. B. & BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, 2015, pp. 290-310.

FRANCO, V. F. V. & LOPES, G. S. C. Os estilos de liderança e os estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma universidade do extremo sul catarinense. 2014. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração, com especialização em comércio exterior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2014.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z. & MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da USP*, v. 35, n. 3, 2000, pp. 105-112.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. Consultoria, supervisão e revisão técnica Maria Aparecida Gouvêa. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama / população do município de Picos. IGBE cidades, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/picos/panorama>>. Acesso em: 25 out. 2018.

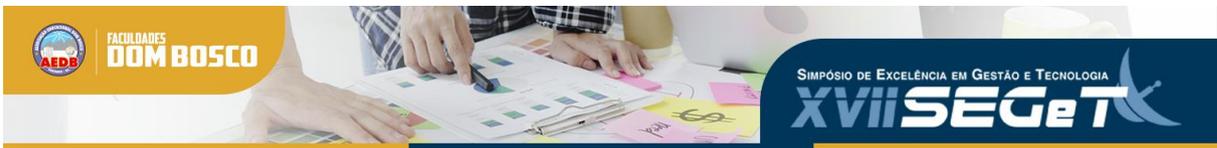
KATZENBACH, J. A. Disciplina das equipes. *HSM-Management*, v. 17. n. 2, 1999, pp. 56-60.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, S. B. Características diferenciais de líderes em hospitais públicos e privados: um estudo de caso. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD, Belo Horizonte, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, C. C. Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes – um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. 2009. 72 f. Dissertação (Pós-graduação em administração) – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, 2009.



RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, J. F. & JUNQUEIRA, A. G. W. Estilo de liderança: percepção dos profissionais de uma organização do ramo de serviço social. Revista Destaques Acadêmicos, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 1, 2012, pp. 49-64.

SILVA, P. L. & NUNES, S. C. Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos Liderados: levantamento com profissionais no Brasil. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

STEFANO, S. R. & GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo corporativo entre empresas de transportes. Revista Capital Científico, v. 2, n. 1, 2004.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R. & MASSARIK, F. Liderança e organização: uma abordagem à ciência do comportamento. Tradução Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1970.

TURANO, L. M. & CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 4, 2016, pp. 434-457.

VERGARA, S. C. Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

VERSIANI, F.; LIMA CAEIRO, M. & CARVALHO NETO, A. Líder versus liderado? Percepções a partir do GRID gerencial. Revista de Administração FACES Journal, v. 16, n. 3, 2017, pp. 88-104.

VIANA, A. I. G.; NUNES, H. K. B.; SILVA, J. F. A.; CABRAL, L. J. R. S.; AQUINO, C. M. S. & SANTOS, R. W. P. Caracterização fisiográfica e socioeconômica do município de Picos/PI: potencialidades, limitações e vulnerabilidades. InterEspaço - Revista de Geografia e Interdisciplinaridade, v. 3, n. 9, 2017, pp. 88-108.

YUKL, G. Leadership in organizations. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2006.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. Academy of Management Perspectives, v. 26, n. 4, 2012, pp. 66-85.