



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**TICIANE LIMA DOS SANTOS**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS  
DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM**

**NATAL/RN**

**2010**

Ticiane Lima dos Santos

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS  
DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestrado em Administração, na área de concentração: Gestão Organizacional.

**Orientador: Washington José de Souza, Dr.**

Natal/RN  
2010

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Santos, Ticiane Lima dos.

Os estilos de liderança nas organizações não governamentais da região metropolitana de Belém / Ticiane Lima dos Santos. - Natal, RN, 2010.  
109 f.

Orientador: Prof. Dr. Washington José de Souza.

Dissertação (Mestrado interinstitucional em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração - Dissertação. 2. Estilos de liderança - Dissertação. 3. Maturidade de trabalho - Dissertação. 4. Maturidade psicológica - Dissertação. 5. Organizações Não-Governamentais (ONGs) - Dissertação.  
I. Souza, Washington José de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005.32(043.3)

TICIANE LIMA DOS SANTOS

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS  
DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestrado em Administração, na área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Washington José de Souza  
Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof. Dr. Francisco Fransualdo De Azevedo  
Examinador  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

---

Prof. Dr. Orlando Nobre Bezerra de Souza  
Examinador  
Universidade Federal do Pará

Ao meu irmão Luciano Santos, *in memória*,  
que partiu deixando muita saudade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou os caminhos nos momentos de aflição;

Aos meus pais, que me incentivaram incansavelmente para que este trabalho fosse concluído;

Aos meus irmãos Daiane e Rafael, que incentivaram e supriram minha ausência na família durante o período de qualificação em Natal e no período de processo de construção e desconstrução do conhecimento;

Aos amigos que compartilharam as alegrias e aflições diuturnas deste mestrado, em especial a Ray.

Ao Minter, UFRN e UFPA, que possibilitaram a construção desse sonho;

Ao meu orientador Washington José de Souza, que me acolheu no seu grupo com orientações e determinações necessárias para a finalização desta etapa;

Ao professor Arimatés, que me acompanhou durante minha formação;

Aos gestores das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém que participaram desta pesquisa;

Aos meus queridos alunos, que contribuíram de maneira direta e indireta para a concretização deste trabalho;

Aos que não foram citados, mas contribuíram de maneira incondicional para a realização do nosso sonho.

## RESUMO

Este trabalho buscou analisar o estilo de liderança adotado pelos gestores das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Belém com base na teoria de Hersey e Blanchard. Essa teoria, denominada liderança situacional, classifica em E1, E2, E3 e E4. Que também classifica a maturidade em M1, M2, M3 e M4. Este trabalho verificou a relação dos estilos de liderança com a maturidade de trabalho, identificou a relação dos estilos de liderança com a maturidade psicológica e relacionou a maturidade de trabalho e com a maturidade psicológica. Os objetivos consistiram em analisar e relacionar os estilos de liderança com a maturidade dos líderes e compreender o fenômeno da liderança a partir da autopercepção daqueles que conduzem as organizações estudadas. Para alcançar os objetivos, foi utilizado um questionário já validado da teoria de liderança situacional e aplicado em 320 Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém. Quanto à metodologia, esta foi quantitativa, e descritivo-exploratória. A análise foi realizada por meio da estatística descritiva e estatística inferencial de forma univariada e bivariada, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, o V de Crammer e a Correlação de Spearman. A análise dos dados aponta segurança, comprovada com as frequências, média e margem de erro. Após a aplicação dos testes, detectou-se que há relação entre o estilo de liderança adotado com a maturidade de trabalho e a maturidade psicológica. Os gestores das Organizações Não Governamentais praticam vários estilos de liderança e concentram-se no quadrante de maturidade alta. Diagnosticou-se que quando o gestor utiliza apenas um estilo de liderança houve o predomínio do E3 “compartilhar ou apoio”, que representa 24% da amostra pesquisada. Quando utiliza dois estilos de liderança, o predomínio é do E3 e E2, que representa 76%. Assim, os gestores das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém praticam um estilo de liderança de apoio, compartilhando idéias para a tomada de decisão utilizando um estilo democrático.

**Palavras-Chave:** Estilos de liderança. Maturidade. Organizações Não Governamentais.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the leadership style adopted by managers of nongovernmental organizations in the metropolitan region of Belem on the theory of Hersey and Blanchard. This theory is called situational leadership ranks E1, E2, E3, E4 and the styles of leadership and maturity in parallel classes M1, M2, M3 and M4. This study examined the relationship of leadership styles with the maturity of work, identified the relationship of leadership styles as related to psychological maturity and job maturity and psychological maturity. The main objectives were to analyze and relate leadership styles with the maturity of the leaders and understand the phenomenon of leadership from the self-perception of those who lead the organizations studied. To achieve the objectives we used a questionnaire already validated the theory of situational leadership and applied in 320 non-governmental organizations in the metropolitan region of Belem. The methodology was quantitative, descriptive and exploratory. The analysis was by descriptive statistics and inferential statistics for univariate and bivariate form, applying the chi-square, the V Crammer and Spearman correlation. The data analysis shows safety, attested to the frequencies, and average margin of error and after application of the tests it was found that a relationship between the leadership style of work with the maturity and psychological maturity. The managers of nongovernmental organizations practicing various styles of leadership and focus on the quadrant of high maturity. It was diagnosed when the manager uses only one style of leadership was the predominance of E3 "share or support", which represents 24% of the sample. As uses two styles of leadership is the predominance of E3 and E2, which represents 76%. So the managers of nongovernmental organizations in the metropolitan region of Belem, practicing a style of leadership support, sharing ideas for decision making using a democratic style.

**Keywords:** Leadership styles. Maturity. Nongovernmental organizations.



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Pessoas X Produção.....	24
Figura 2: Esquema geral da liderança situacional.....	32
Figura 3: Esquema geral da liderança situacional II.....	34
Figura 4: Inter-relação entre as teorias de liderança.....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de Líderes Primários e Secundários.....	46
Gráfico 2: Distribuição dos Estilos de Liderança.....	47
Gráfico 3: Distribuição dos Estilos de Liderança – Primário .....	48
Gráfico 4: Distribuição dos Estilos de Liderança conjugado.....	49
Gráfico 5: Distribuição dos Estilos de Liderança – E1 com os demais estilos .....	49
Gráfico 6: Distribuição dos Estilos de Liderança – E2 com os demais estilos.....	50
Gráfico 7: Distribuição dos Estilos de Liderança – E3 com os demais estilos.....	50
Gráfico 8: Distribuição dos Estilos de Liderança – E4 com os demais estilos.....	51
Gráfico 9: Distribuição das Respostas de Maturidade no Trabalho.....	52
Gráfico 10: Distribuição das Respostas de Maturidade Psicológica.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases <i>versus</i> virtudes básicas.....	35
Quadro 2: Fatores de desenvolvimentos.....	36
Quadro 3: Aspectos de desenvolvimentos humanos.....	36
Quadro 4: Aspectos de comportamento.....	37
Quadro 5: Posicionamento Médio das Variáveis da Maturidade de Trabalho.....	54
Quadro 6: Posicionamento Médio das Variáveis de Maturidade Psicológica.....	54
Quadro 7: Estilo de Liderança “Determinar” em relação à Maturidade do Trabalho.....	55
Quadro 8: Estilo de Liderança “Determinar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho.....	55
Quadro 9: Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à Maturidade do Trabalho.....	58
Quadro 10: Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à associação com Maturidade do Trabalho.....	59
Quadro 11: Estilo de Liderança “Compartilhar” em relação à Maturidade do Trabalho.....	61
Quadro 12: Estilo de Liderança “compartilhar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho.....	62
Quadro 13: Estilo de Liderança “Delegar” em relação à Maturidade do Trabalho.....	66
Quadro 14: Estilo de Liderança “delegar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho.....	66
Quadro 15: Estilos de liderança indicados para o nível de maturidade dos liderados.....	71
Quadro 16: Estilos de liderança indicados para o nível de maturidade do líder.....	72
Quadro 17: Estilo de Liderança “Determinar” em relação à Maturidade Psicológica.....	73
Quadro 18: Estilo de Liderança “Determinar” em relação à associação com Maturidade psicológica.....	73

Quadro 19: Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à Maturidade Psicológica.....	77
Quadro 20: Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à associação Maturidade Psicológica.....	77
Quadro 21: Estilo de Liderança “Compartilhar ou apoio” em relação à Maturidade psicológica.....	82
Quadro 22: Estilo de Liderança “Compartilhar ou Apoio” em relação à associação com Maturidade Psicológica.....	82
Quadro 23: Estilo de Liderança “Delegar” em relação à Maturidade psicológica.....	86
Quadro 24: Estilo de Liderança “Delegar” em relação à associação com Maturidade psicológica.....	87
Quadro 25: Correlação entre a Experiência Anterior de Trabalho (MT1) e a Maturidade Psicológica.....	91
Quadro 26: Correlação entre o Conhecimento do Trabalho (MT2) e a Maturidade Psicológica.....	92
Quadro 27: Correlação entre a Compreensão das Exigências de Trabalho (MT3) e a Maturidade Psicológica.....	93
Quadro 28: Correlação entre a Capacidade de Solução de Problemas (MT4) e a Maturidade Psicológica.....	94
Quadro 29: Correlação entre a Capacidade de Assumir Responsabilidades (MT5) e a Maturidade Psicológica.....	95
Quadro 30: Nível de Correlação entre as Variáveis Relacionadas à Maturidade no Trabalho.....	96
Quadro 31: Nível de Correlação entre as Variáveis Relacionadas à Maturidade Psicológica.....	96

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
2. Fundamentação Teórica.....	21
2.1 Teoria De Liderança: Um Olhar No Estilo Praticado.....	22
2.2 Estilos De Liderança.....	29
2.3 Maturidade.....	34
3.Procedimentos Metodológicos.....	39
3.1 Tipo De Pesquisa.....	39
3.2 População E Amostra.....	40
3.3 Instrumento Da Coleta De Dados.....	42
3.4 Tratamento E Análise Dos Dados.....	44
4. Análise Dos Resultados.....	46
4.1 Análise Descritiva.....	46
4.2 Relação Dos Estilos De Liderança Com Maturidade De Trabalho.....	54
4.3 Relação Dos Estilos De Liderança Com Maturidade Psicológica.....	72
4.4 Relação Da Maturidade De Trabalho Com A Maturidade Psicológica .....	90
5. Conclusões.....	100
Referências.....	103
Anexos.....	109

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as Organizações Não Governamentais (ONGs) são conhecidas por meio de suas atividades, como as educacionais, ambientais, políticas, sociais, culturais e as de movimentos sociais, constituídas legalmente em fundações, associações, sindicatos, entre outros (MONTAÑO, 2003).

De acordo com pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais (Abong), cerca de 60% das ONGs são registradas a partir de 1985. Entretanto, considera-se que nos anos 1970 e 1980 as exigências legais eram mais flexíveis e 20% das ONGs pioneiras eram ligadas a movimentos sociais (TACHIZAWA, 2007).

Sobre o avanço histórico dos movimentos sociais, Montaño (2003, p. 267) afirma:

O desenvolvimento das lutas de classes na primeira metade do século XX, a existência de um forte bloco não capitalista, vários processos revolucionários e lutas insurrecionais, tudo isso, derivou em ampliação de direitos sociais, políticos, econômicos.

Os movimentos sociais eram principais atores de lutas, buscavam igualdade, lutavam contra a ditadura e o autoritarismo. Nesse contexto, as ONGs contribuíam com o processo de conquistas, apoiando as reivindicações e repassando recursos recebidos para fortalecer as ações. Então, as ONGs passaram a ocupar o lugar dos movimentos sociais, ao invés de estarem ao seu lado. Assim, as referidas organizações passaram a ser ator principal da relação e, à medida que cresceu a oposição ao neoliberalismo, aumentou o apoio às ONGs por meio do Banco Mundial (MONTAÑO, 2003).

Entende-se que a estrutura filosófica das ONGs passou por um processo de reestruturação, tendo em vista que deixou o papel de coadjuvante para ser o ator principal. Existem, no entanto, algumas contradições, na visão de Montaño (2003):

- Primeiro: adquirem maiores possibilidades de obter recursos e apoio do que os movimentos sociais; conquistam a credibilidade das pessoas e passam a ter um maior espaço na mídia; crescem em quantidade e em membros, enquanto os movimentos sociais realizam o caminho inverso;

- Segundo: na década de 1990, já em processo de distanciamento dos movimentos populares, as ONGs mudam a sua relação com o Estado e com as empresas, trabalhando com um relacionamento de parcerias, deixando de lado o

enfrentamento do sistema e as manifestações populares, passando a ter um relacionamento despolitizado e servindo ao projeto neoliberal;

- Terceiro: alteração na relação do movimento social com o Estado que, agora, passa a ser intermediado pelas ONGs, aumentando o isolamento político e econômico das organizações populares (MONTAÑO, 2003, p. 272-274).

Dessa forma, as três situações descritas são formas que o capitalismo encontrou para adentrar nas organizações. Para Montaño (2003), o capitalismo tem a necessidade de direção hegemônica em todas as esferas sociais para manipular todas as dimensões, objetivando transformar a sociedade civil em instrumento funcional do setor. Desse modo, contribui para o desenvolvimento e implantação do projeto neoliberal, no qual as ONGs devem ter apenas funções ideológicas e de atividades sociais.

Acerca das referidas transformações, diz Montaño (2003, p. 268):

Enfim, transferindo/transformando a demanda/resposta para a 'social', dos espaços de lutas coletivas e sociais, com visões mais sistêmicas e totalizadoras, para um âmbito tornando alienado, imediato, para o espaço cotidiano.

As Organizações Não Governamentais fazem parte de uma lógica diferente das lógicas do mercado e do governo e, segundo Teixeira (2004), fica difícil definir um conceito analisando aquilo que a organização não é como não governamental e não lucrativa. Para Montaño (2003) e Pimenta *et al* (2006), as duas características apresentam debilidades: a "não governamental" ao firmar parcerias com o governo perde a sua não governamentalidade e diminui a sua autonomia e passa a depender de recursos do governo.

Em virtude disso, para Gonçalves (1996), as ONGs passaram a perder sua autonomia e independência, comprometendo sua capacidade reivindicatória. Dessa forma, se as ONGs tiverem como única forma de manutenção dos projetos a fonte de recurso governamental e as parcerias com o governo, elas perderiam sua liberdade e seriam manuseadas pelo poder público.

Montaño (2003) e Pimenta *et al* (2006) consideram refutável o caráter "não lucrativo" à medida que muitas instituições são utilizadas como imagem de organizações lucrativas e, dessa forma, indiretamente lucram. Essa característica é muito bem retratada no filme "Quanto vale ou é por quilo", película brasileira que

mostra a visão crítica da lucratividade das empresas que crescem com base na escória da sociedade e movimentam recursos.

Segundo Tachizawa (2007), as Organizações Não Governamentais de finalidade ambiental, social, cultural e afins movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, com cerca de US\$ 10 bilhões desse recurso no Brasil, o equivalente a 1,5% do Produto Interno Bruto.

Nesse sentido, as ONGs estão movimentando uma boa parcela de investimentos na área da saúde, da educação e das ações sociais. Para Drucker (1994), o setor não lucrativo foi o que mais cresceu na economia e contribui diretamente para a geração de emprego e prestação de serviços.

Desse modo, diante de exigências na sua forma de organização, de estrutura e para o cumprimento de leis e regras, aumenta o número de organizações que aderem ao campo da formalidade. Na promulgação do Código Civil Brasileiro, em 2002, foi dedicado um capítulo específico para a constituição de associações e fundações.

A discussão em torno do Estado e da Sociedade Civil organizada mereceu atenção de vários cientistas políticos e filósofos ao longo da história da humanidade e criou um espaço fértil para a democratização do Estado. Ao longo dessa trajetória de lutas e conquistas, surge o terceiro setor, que contribui para mudanças e inovações no âmbito político, econômico, social e ambiental.

As Organizações Não Governamentais vêm crescendo paulatinamente, havendo necessidade de gestores com capacidade de liderança e maturidade para desenvolver as atividades necessárias para a ampliação da organização.

Acerca do assunto, Bergamini (1994) afirma que o fenômeno liderança é um desafio que o ser humano enfrenta desde o início do desenvolvimento da civilização. Para Fiedler (1967), a preocupação com a liderança é tão antiga quanto o desenvolvimento da escrita, e aumenta com a solidificação da política, porque exige educação e treinamento específicos para os líderes políticos. “Onde existe aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder, e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições” (FIEDLER 1967, p. 3).

Assim, de acordo com Fiedler (1967), a liderança começou a preocupar o homem desde o início da história da civilização. Segundo ele, o líder era treinado



para exercer seu papel de liderar e conduzir a sociedade. Bergamini (1994) afirma que a liderança vem sendo estudada desde a Idade Antiga. Assim, verificam-se líderes com diferentes estilos nas Organizações Não Governamentais.

Para Falcone (1999), essas organizações trabalham com valores não monetários, visto serem instituições sem finalidade lucrativa. São instituições que buscam o desenvolvimento de valores éticos, morais e de fraternidade, conforme Gutierrez (2006).

Segundo Comini et al (2009), entretanto, parece que a produção científica relacionada ao desenvolvimento dos setores e das pessoas está direcionada para as organizações com fins lucrativos. Para os referidos autores, a profissionalização das organizações do terceiro setor tem posto em dúvida o desenvolvimento dessa organização. Assim sendo, as organizações têm em seus líderes a condução do processo para a concretização de metas e objetivos.

Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho e da eficiência em organizar atividades e promover relacionamentos em função de realizar os objetivos organizacionais. Um dos maiores desafios teóricos e práticos da Administração consiste em que as pessoas incorporem os objetivos organizacionais, comprometendo-se a realizá-los com eficiência e eficácia (COMIMI et al, 2009, p. 1).

Considera-se que o desenvolvimento dessas atividades está relacionado à condução dos caminhos a serem seguidos por essas organizações sem fins lucrativos (DANTAS, 2004). As referidas organizações marcam seu espaço na década de 1970, no período do Regime Militar, em que se buscou a liberdade de expressão. Já na década de 1980, tem-se um debate em relação à democratização do país com participação direta das organizações sem fins lucrativos. A década de 1990 foi o marco da redemocratização, com as eleições diretas e a participação decisiva da sociedade (COSTA, 2006).

Comimi et al (2009) afirma que os anos atuais estão sendo marcados pelo desenvolvimento do profissionalismo, da competência e do direcionamento das organizações sem fins lucrativos. Klein Junior e Heidemann (2009), no século XX, visualizaram uma série de transformações nas teorias de liderança, marcadas pelo estudo da liderança desde 1930.

Para Bergamini (1994), o líder deve ter conhecimento e capacidade para desenvolver com maturidade sua influência sobre o grupo e, para tanto, é

necessário que ele tenha um alto conhecimento em relação à sua experiência, seu dinamismo e entusiasmo para realizar as tarefas. Para Silva (2004), a maturidade é definida como a capacidade das pessoas de assumir responsabilidades e dirigir seu próprio comportamento. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a maturidade está dividida em duas dimensões: Maturidade de Trabalho e Maturidade Psicológica.

O estilo de liderança que o gestor deve adotar depende do seu nível de maturidade, conforme estudos dos autores Silva (2004), Galvão (2000) e Lourenço & Trevisan (2002), que analisaram os estilos de liderança adotados pelo líder em relação à maturidade dos liderados, nos quais o líder deve exercer influência para a execução da tarefa. Entretanto, para Bergamini (1994), surgiram modelos que enfatizam a oportunidade e a importância de uma administração flexível, com uma latente diminuição da pirâmide hierárquica de comando, com a extinção dos níveis intermediários de controle e tomada de decisão. A autora afirma ainda que as instituições que permanecerem sem evolução, com processos complexos e burocratizados, sem flexibilidade e ausência de motivação, estarão chegando ao seu fim.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), “a liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e automotivadas”. Sendo assim, para Bergamini (1994), a automotivação e a autoliderança são essenciais para liderar um grupo ou entidade e o líder, com o seu conhecimento e sua determinação, tende a concretizar os objetivos da organização da qual está à frente.

Dessa forma, constitui o foco principal de investigação deste trabalho: **Na autopercepção dos gestores, que estilos de liderança são adotados pelos líderes nas Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém?**

Tendo em vista que com o passar dos anos a liderança ganhou destaque no mundo globalizado e fustigou todas as esferas de mercado, não bastava agora o líder ser dotado somente de conhecimento específico. Houve a necessidade dos profissionais mundializados transporem os limites do conhecimento do todo para as partes e agregarem em si o “poder” de influenciar e persuadir seus liderados, com o intuito de produzirem resultados tanto quantitativos quanto qualitativos. Então, o “saber liderar” ganhou novas conotações que vão muito além do somente preferir

ordens, fiscalizar, cobrar e ameaçar seus liderados. É válido ressaltar que um dos requisitos para adentrar nesse novo mercado globalizado é possuir capacidade de liderança.

Mediante isso, o estudo das Organizações Não Governamentais nos segmentos políticos, econômicos e institucionais vem sendo ampliado na academia, devido ao seu crescimento, desde 1970 até os dias atuais (FALCONE, 2002). Dada a relevância da liderança e do bom líder para os diversos segmentos, nessas organizações não seria diferente. Assim, o presente trabalho investigou o estilo de liderança praticado nas Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém pelos líderes gestores, conforme a teoria de Hersey e Blanchard (1986).

Há algumas décadas não havia tantas preocupações nesse setor, que surge entre o governo e o mercado. Agora, atendendo a uma lógica diferenciada, precisam ser desenvolvidos mecanismos e instrumentos que atendam às necessidades diferenciadas dessas organizações.

Para a Administração, é importante identificar o perfil de liderança adotado nas entidades pesquisadas e contextualizar a liderança praticada no cenário das Organizações Não Governamentais. O presente trabalho, ao identificar e analisar a utilização do estilo de liderança em relação à maturidade do líder-gestor nessas organizações, pretende contribuir para o avanço e o crescimento planejado das ONGs.

Segundo Tachizawa (2007), com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estima-se no Brasil a existência de cerca de 400 mil Organizações Não Governamentais e cerca de 4 mil fundações. Pode-se inferir que cresce, com esses números, a necessidade de líderes capazes de conduzir com competência tais organizações. Uma pessoa considerada competente seria aquela capaz de analisar e de agir com habilidade e criatividade diante das necessidades da instituição e das exigências do contexto.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar o estilo de liderança adotado pelos gestores das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Belém com base na teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986). Seus objetivos específicos são:

- Relacionar os estilos de liderança adotados pelos líderes e gestores das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Belém com a dimensão maturidade de trabalho;

- Relacionar os estilos de liderança adotados pelos líderes-gestores das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Belém com a dimensão maturidade psicológica; e

- Relacionar as dimensões maturidade de trabalho com maturidade de psicológica.

Este trabalho desenvolve as teorias de liderança e o nível de maturidade dos líderes, tendo como principal referência Herseye Blanchard (1986). Bergamine (1994), Goleman (1999), entre outros.

Assim, o presente trabalho se propõe a analisar os estilos de liderança praticados nas Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém, através das teorias de liderança e o nível de maturidade dos líderes, tendo como principal referência Herseye Blanchard (1986). Bergamine (1994), Goleman (1999), entre outros. E para tanto, está dividido em cinco partes, que apresentam a seguinte sequência: a primeira, constituída pela introdução, composta pelo problema da pesquisa, justificativa e apresentação dos objetivos; a segunda é formada pela sustentação teórica e está subdividida na teoria da liderança, nos estilos de liderança e na maturidade; a terceira é composta dos procedimentos metodológicos que sustentam a fidedignidade dos resultados da pesquisa e encontra-se subdividida em tipo da pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise dos dados; na quarta, são analisados os resultados; e ,por fim, a quinta parte, que forma a conclusão deste trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo passa por diversas modificações que exigem novas competências, habilidades e atitudes e busca da excelência, e mantém a ciência em constantes definições e conceitos sobre liderança, cujos estudos perduram por séculos. Smith e Peterson (1994) optam por definir a liderança como sendo uma qualidade inerente a uma pessoa em particular e, a partir desse preceito, vários autores contribuíram para a evolução dos estudos sobre liderança e passaram a pesquisar os estilos de liderança.

A liderança pode ser considerada um conceito em construção, devido às diversas formas que foram aplicadas. Segundo Bergamini (1994), existem tantos autores que versam sobre a liderança, enquanto conceito diferente. A seguir, alguns conceitos que foram sendo moldados com a evolução da ciência.

A liderança é o elo direto entre a organização e os liderados, a qual desenvolve o poder de persuasão sobre as pessoas para a tomada de decisões. Considerando os paradigmas de pesquisa entre o teor e o limite, destaca-se o paradigma do racionalismo que, para Ouimet (2002, p. 9), “é o resultado da combinação do modo intelectual de apreensão do real e do modo objetivo de avaliação informal obtida. Esse paradigma considera a liderança como um algoritmo de ações racionalmente refletidas”. Nesse sentido, são díspares os papéis dos líderes para mobilizar e incentivar a equipe para atingir os objetivos da organização.

Smith e Peterson (1994), em estudos mais recentes, dizem que a liderança é vista como sinônimo de desempenho de um papel gerencial. Já Bergamini (1994) afirma que a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais.

Para Ouimet (2002) o paradigma empírico considera a liderança uma habilidade de manipular eficazmente as ferramentas de mobilização. Isso permite a utilização de técnicas para criar um ambiente favorável tanto aos líderes como para aos liderados, objetivando alcançar as metas da organização.

Destacam-se os conceitos de liderança de Smith & Peterson (1994), de Bergamini (1994) e de Ouimet (2002), por apresentarem em comum o fato de a liderança possuir a capacidade de influenciar pessoas. Assim, pode-se dizer que a liderança existe sempre no contexto de um grupo. Para Smith e Peterson (1994), a

maioria dos autores analisa a liderança em termos de certos padrões ou estilos de comportamento do líder que atua sobre determinado grupo. Já Bergamini (1994) diz que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas.

Novo (2008) afirma que o termo grupo, no sentido primitivo, significa o que agrega, o que reúne, o que liga entre si vários elementos, o que prende e põe em jogo a natureza das relações entre as partes de um conjunto. O grupo deve ser constituído por pessoas que têm o mesmo objetivo, a mesma missão e, para alcançá-los, reúnem esforços coletivos, pois um indivíduo sozinho não conseguiria os resultados desejados.

Assim, destaca-se que o líder deve adotar uma filosofia de vida, conforme Ouimet (2002), concretizada em valores e crenças pessoais que servem de base para mobilizar as pessoas em torno de um projeto comum, fundamentado no paradigma sensacionalista.

Dessa forma, pode-se inferir que a liderança é desenvolvida em grupos, envolvendo pessoas, e parte do pressuposto de que a liderança se concretiza no momento em que influencia pessoas a realizar determinadas atividades.

## **2.1 Teoria de Liderança: um olhar no estilo praticado**

Vroom e Jago (1990) afirmam que as teorias mais difundidas sobre a liderança devem levar em conta os requisitos situacionais, para adequar o estilo no momento propício. Segundo os referidos autores, os modelos mais adotados são o de Douglas McGregor e Blake e o de Mouton.

O modelo Douglas McGregor, conforme Motta (1991), é conhecido por X e Y. De acordo com a teoria X, o homem possui tendências naturalmente para o mal, por isso suas ações são direcionadas; o homem é indolente e sem interesse pelo trabalho, só produz quando controlado. Desse modo, o homem não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido para se sentir seguro. Seus objetivos individuais sobrepõem-se aos da empresa, tem resistência à mudança, busca ser dirigido e controlado para não ter que correr riscos.

Motta (1991) diz que os seres humanos tendem ao mal, devido à sua natureza. Por isso, nas organizações modernas, o controle está bastante presente. A visão da teoria X, para o referido autor, é a mais clássica na história da organização, conhecida por Hobbes na sua teoria política e por Taylor, o que

constitui uma realidade comum no mundo de hoje. As entidades que seguem a teoria X acreditam que só existe produção com pressão e os funcionários passam a respeitar essa ótica, produzindo sob controle. Entretanto, isso significa uma inibição da criatividade. Desse modo, as pessoas devem seguir uma regra, um padrão independente de suas ideias e opiniões.

A teoria Y de McGregor constitui uma proposta que parte do pressuposto de que os seres humanos são essencialmente bons e direcionados ao trabalho. Eles produzirão em níveis elevados se lhe for propiciada uma condição adequada de trabalho. Essa teoria serve de base para uma proposta de desenvolvimento de uma nova consciência social de liberdade e honestidade, com o respeito à natureza humana, para a qual o trabalho pode ser prazeroso. As pessoas não são resistentes às mudanças, tornam-se assim pela falta de espaço nas empresas. O homem deve exercitar a autodireção, o autocontrole para o alcance dos objetivos da empresa, por meio de suas ideias e opiniões. (MOTTA, 1991).

Assim, a teoria Y desenvolve um estilo de direção aberto, dinâmico e democrático, com base nos valores humanos e sociais. Nesse contexto, a teoria Y é secundarizada. Motta comenta que o próprio McGregor era extremamente pessimista com relação à teoria do bem, quando afirmava que a visão X já estava tão arraigada que apenas com mudanças profundas poderia ser introduzido novo modelo (MOTTA, 1991).

Nesse sentido, afirma-se que a teoria Y pode até ser inutilizada no poder público ou nas empresas, entretanto, é possível de ser aplicável na sociedade civil. Desse modo, pode-se inferir que, se não fosse utilizada a teoria Y pautada na liberdade e no bem, a sociedade civil provavelmente não teria o crescimento encontrado. Assim, faz-se um paralelo dessa com o discurso neoliberal, o que move parte significativa de militantes, de acadêmicos, da mídia e da sociedade com o intuito de refletir sobre a garantia do bem-estar social da população. De acordo com essa teoria, segundo Longary e Giesta (1999), os líderes enfatizavam apenas o trabalho e seus resultados.

Segundo o modelo Blake e Mouton (1980), os estilos de liderança são representados por cinco tipos de gerência em um diagrama que visa à medição da preocupação do líder em relação às pessoas e à produção, chamado de Grade Gerencial. Para Conceição Neto (2008, p. 38), esse diagrama apresenta duas dimensões: “a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção”,

ordenadas de maneira ortogonal, divididas em nove intervalos representando as 81 (oitenta e uma) posições nas quais identifica-se o estilo de liderança adotado.

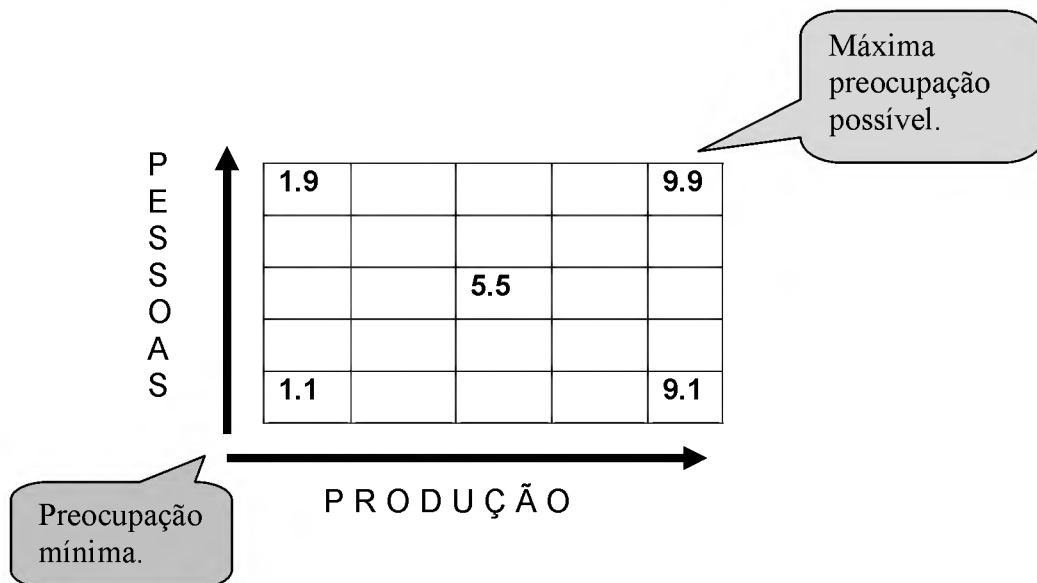


Figura 1: Pessoas X Produção  
Fonte: BLAKE e MOUTON, 1980.

Para Blake e Mouton (1980), os pontos específicos têm uma definição que segue: o **1.1** - preocupação mínima com a produção e com as pessoas, o gerente faz apenas um esforço necessário para realizar as atividades requeridas com a intenção unicamente de garantir um lugar na organização; o **1.9** - preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção, o gerente tem sua atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, levando a um ambiente agradável e a um ritmo de trabalho confortável.

O ponto específico **5.5** - é o gerente organizacional, preocupação média com a produção e com as pessoas, o gerente acredita que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível satisfatório; o **9.1** - preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas, o gerente busca a eficiência operacional como resultado da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo; o **9.9** - preocupação máxima com a produção e com as pessoas, para o gerente os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal.



A interdependência por meio do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito.

Acerca do assunto, Longary e Giesta (1999, p. 5) afirmam:

Esse estilo de liderança é extremamente burocratizado e mecanicista, tendendo à Teoria X, também sugerida por McGregor. O estilo de liderança que demonstrou mais insatisfação por parte dos subordinados e, por consequência, diminuiu a produtividade foi a voltada as tarefas. A curto prazo seus resultados foram elevados, mas com o passar do tempo as atividades ficaram extremamente rotineiras e cansativas e o rendimento diminuiu.

Assim, a liderança passou a ser medida dentro da escala de **1.1** a **9.9** para analisar os resultados e a produção, passando a ter necessidade de englobar a situação, o que levou ao desenvolvimento de outra teoria que, segundo Longary & Giesta (1999), a contribuição da teoria situacional de liderança foi de Robert Tannenbaum e Warren Schmidt, que tomou como base três aspectos:

*Forças no gerente*, que vem a ser a motivação interna do líder e fatores externos que ele sofre; *forças no subordinado*, que são a motivação externa, proveniente do líder, e fatores externos que atuam sobre os subordinados; e *forças na situação*, que são as condições pelas quais a liderança é exercida (LONGARY e GIESTA, 1999, p.05).

Desse modo, a escolha do líder fica condicionada a um sentido situacional, ou melhor, qual a teoria que deverá ser adotada dependendo da situação. Para Goleman (1999), deve-se levar em consideração, também, a inteligência emocional do líder.

Dessa forma, destaca-se a teoria de Goleman dos estilos Ressonantes e Dissonantes. Para Marion (2005), a palavra “ressonância” tem origem em “ressoar”, fazer eco, aumentar o volume ou som. Quando um grupo de seguidores vibra com a animação e energia do líder, é sinal de que há liderança com ressonância. A ressonância é uma capacidade dos líderes emocionalmente inteligentes, pois liderança, para o autor, requer habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos.

Segundo Goleman (1999), alguns tipos de liderança que sintonizam com os sentimentos das pessoas e causam uma direção emocionalmente positiva são:

- ✓ *visionário* – canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados, o clima emocional da organização é refletido pelo entusiasmo e compromisso de todos. Esse líder promove a iniciativa e a confiança para superar as

dificuldades. Esse estilo visionário idealiza o futuro, não impõe decisões sobre o modo de atuar, deixa espaços livres para a inovação e ainda impede a fuga de bons funcionários;

✓ *conselheiro-Coach* – relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. É centrado na relação das pessoas, preocupa-se com a pessoa que existe no funcionário, procura sintonizar os objetivos da organização com os dos funcionários, fomenta o entendimento e a confiança, dando atenção ao retorno (*feedback*). Esse líder é um excelente motivador, consegue melhorar o relacionamento com todos os empregados;

✓ *afiliativo* – cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas, estabelece relações valorizando as pessoas e seus sentimentos; alimenta a harmonia e promove a ressonância da equipe. Vale ressaltar que estilo nunca deve ser usado de forma isolada. O afiliativo combina bem com o estilo visionário;

✓ *democrático* – valoriza a contribuição de cada um e obtém o empenho de todos por meio de participação. É um estilo participativo baseado no ganho do consenso, da confiança e do respeito. Consegue o compromisso de todos os colaboradores; sabe comunicar-se e sabe escutar as pessoas; potencializa a harmonia do grupo. Deve ser usado quando não se sabe a direção a seguir, pois, com sua habilidade, consegue ouvir as propostas de seus comandados e quando se tem uma visão muito clara, permite pôr as ideias necessárias em prática.

Destaca-se, agora, a liderança Dissonante. Para Goleman (1999, p. 95), dissonância refere-se a um som desagradável e discordante, desde uma perspectiva tanto musical como humana, pois a dissonância implica a falta de harmonia. Nesse sentido, o líder Dissonante cria grupos emocionalmente discordantes em que as pessoas falam de forma desconectada umas das outras, não existindo a sintonia necessária em uma organização. Seguem-se dois estilos de líderes, ainda para o autor:

✓ *O timoneiro* – líder que alimenta a excelência; dá o exemplo por meio da sua própria conduta. Observa como fazer as coisas da melhor forma e mais rápido, tem tendência a resolver pessoalmente os problemas e todos devem saber o que tem de ser feito, sente necessidade de motivação para trabalhar melhor com seus liderados;

✓ *O autoritário* – não delega, controla e supervisiona detalhadamente tudo, não elogia os acertos, mas critica os erros, exerce grande influência sobre as pessoas.

Quando um líder não sabe identificar ou usar os estilos de liderança, ele pode levar a entidade ao descompasso, desestímulo, culminando em uma desarmonia entre os líderes e os liderados. É válido ressaltar, entretanto, que o ideal seria conjugar as lideranças e alterná-las conforme a necessidade do momento.

Para Goleman (1995), os impactos dos estilos flexibilizam a liderança, a ampliação de competências e a inteligência emocional; aumentam a possibilidade de eficácia do líder. Quanto mais estilos o líder for capaz de desenvolver, mais eficaz será a sua gestão; ele deverá saber aplicar o estilo adequado a cada situação.

É cada vez maior a necessidade que as organizações de interesses sociais sentem de contratar pessoas que possuam características de líderes, tais como: empatia, integridade, maturidade, otimismo, criatividade, sinceridade, mentalidade em abundância, que se refletem em gentileza, receptividade, capacidade de ser crítico e saber refletir, líderes que possuam a habilidade de exercer influência sobre a equipe, fazendo com que esta se sinta comprometida com os objetivos da organização e, finalmente, a capacidade de persuasão para atrair cada vez mais os investidores sociais.

Diz Pascoal (2001, p.34) que “hoje saber administrar é basicamente liderar as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Não é só recrutá-las direito. É fazê-las motivar-se, dedicar-se, viver bem e pensar estrategicamente”. Conforme Vroom e Jago (1990, p.61), “o líder necessita de um período de preparação para desenvolver um estilo flexível de liderança que lhe permita adaptar tal estilo às situações concretas”.

Para Soraluze (2001), a liderança exige tomada de decisão que, muitas vezes, torna-se difícil. Os líderes precisam dizer à equipe o que ela deve e como deve fazer determinada tarefa. Um dos erros comuns que ocorrem dentro das organizações é aquele em que o líder deixa de ser enfático quanto às suas decisões, tornando-se passivo diante de certas situações, porque se preocupa mais em ser o querido dentro da equipe do que conseguir uma melhor maneira de realizar trabalho, por meio de uma boa comunicação.

Sabe-se que uma das características da condição humana é sociabilidade. As pessoas vivem em um mundo onde deve ser desenvolvida a comunicação diante

da necessidade de relação com a família, com os amigos e também com os colegas de trabalho. Faz-se necessário o trabalho em equipe para atingir os objetivos, pois o ser humano, quando trabalha sozinho, está limitando sua capacidade de produção e, por conta disso, não alcança os projetos e os objetivos organizacionais, ficando tácita a necessidade de compartilhar ideais, projetos e dificuldades, pois, em conjunto, o ser vence barreiras.

Para Soraluze (2001), entretanto, o trabalho em equipe é um conjunto pequeno de pessoas com habilidades complementares que estão direcionadas a um objetivo e dividem a responsabilidade de suas decisões. Ele ressalta ainda que, em uma equipe de trabalho, há uma estrutura formal e outra informal. A formal é a estrutura hierárquica, o organograma definido previamente pela empresa, e a estrutura informal baseia-se em uma divisão de confiança.

Logo, são fundamentais os estilos de lideranças adotados nas organizações sociais, pois o seu foco não é produzir por produzir, mas conduzir a sociedade para um caminho de equidade, de semelhanças, no qual se atenda as necessidades básicas dos seres humanos. O líder deve ser completo, deve buscar a eficácia, o planejamento e, sobretudo, o financiamento para a manutenção dessas entidades. Assim, afirma-se que ele deverá ser mais que completo para articular interna e externamente sua entidade, pois atua em uma sociedade deficitária por meio de parcerias com o governo e com as empresas. Por isso, os gestores devem adotar um estilo de liderança compatível com as exigências do desenvolvimento social para que estas ONGs se mantenham em crescimento. Sobre essa realidade Robbins afirma:

A liderança nas organizações varia de acordo com o modelo de gestão por ela utilizado, e assim os líderes devem ter o devido conhecimento dos objetivos da organização, suas metas e orientar o processo da liderança para o alcance de resultados satisfatórios” (ROBBINS, 1996, p. 99).

Nesse caso, os resultados são sociais, mais complexos de serem atingidos, pois não são facilmente mensuráveis e necessitam de uma gestão sensível e dinâmica para atender as necessidades sociais. É nesse sentido que este trabalho busca compreender os estilos de liderança adotados em Organizações Não Governamentais.

## 2.2 Estilos de Liderança

De acordo com Dantas (2004), os estilos de liderança adotados em Organizações Não Governamentais são considerados liderança estruturantes divididas em três estilos definidos: o líder empreendedor, o líder ideológico e o líder estratégico.

O líder empreendedor tem um caráter voluntarista e de forma prática. Individualmente, busca construir a organização desejada, não medindo esforços para incentivar e mobilizar o grupo e isso faz a equipe acreditar e buscar alcançar os objetivos propostos.

O líder ideológico tem por base a atuação e reforça sua legitimidade por meio de uma ideia clara de conquista, uma ideologia que ganha força no discurso social e ou político. Esse líder desperta a paixão ideológica de luta e transformações sociais.

O líder estratégico é aquele que tem uma visão global, ligada às mudanças internas nas organizações e externas a elas. O líder tem um caráter inovador para delimitar os objetivos e caminhos que uma organização deverá seguir, e é considerado um articulador de aliança, que busca desafios e talentos.

Assim, para Dantas (2004), o estilo de liderança adotado em organizações recai sobre o desenvolvimento de anseios, seja por meio de sonhos, de ideologias ou de visões estratégicas que se concretizam em lideranças representantes de grupos que desejam transformação social.

Para Bryman (2004), a importância do estilo de liderança indicou uma mudança de foco, no qual a atenção que recai sobre os traços de personalidades passou a ser centrada no comportamento do líder. Desse modo, o item analisado deveria ser o treinamento e não a seleção dos líderes visando seus traços pessoais. Segundo esse autor, a pesquisa mais conhecida sobre estilos de liderança é da Universidade Estadual de Ohio, que define dois principais componentes do comportamento: o primeiro é a consideração no qual o líder está preocupado com seus liderados, promovendo um ambiente amigável e os subordinados são corresponsáveis pelas atividades; e o segundo é a iniciativa para a estrutura. Nesse estilo, o líder define bem o que quer e como os subordinados e como devem realizar a tarefa. Após o reconhecimento de diversos problemas relacionados à pesquisa de

Ohio, considera-se que tal pesquisa foi um marco nos estudos voltados para os estilos de liderança.

Para Melo (2001), os estilos de liderança são divididos em três: de relacionamento, de tarefa e de situação. No estilo de relacionamento, o líder tem uma preocupação focada nas pessoas com destaque para as relações dos líderes com seus liderados, ele dedica um tratamento diferenciado de consideração e apreço pelos liderados. Enquanto no estilo de liderança com foco na tarefa, o líder centra atenção no processo de produção, no retorno das atividades que devem ser desenvolvidas e no nível de produção alcançada. Já no estilo situação, o líder trabalha com uma margem de flexibilidade, com uma interação com os subordinados propiciando um espaço para o desenvolvimento de competências e motivações. Considera-se que os três estilos são formas distintas de conduzir a organização e influencia os liderados.

Tannenbaum et al (1972) consideram que o estilo de liderança adotado depende da situação vivenciada pelo líder e destaca três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Para ele, no estilo de liderança autocrática o líder deverá decidir e determinar os objetivos a serem seguidos. Esse estilo dispensa a interferência dos liderados, o líder assume as responsabilidades de dividir as tarefas e os grupos irão executá-las. O estilo democrático tem um forte caráter de participação, os objetivos são debatidos e refletidos no grupo e cabe ao líder estimular e orientar seus liderados. Nesse estilo, as tarefas são realizadas em equipe, é o grupo que infere sobre a divisão de atividades e dos membros que compõem cada equipe. A importância do líder está em direcionar a equipe. O estilo liberal sugere total autonomia dos liderados, os quais decidem as tarefas a serem seguidas nos grupos que irão executá-las e o líder não interfere no processo, a decisão cabe aos liderados.

Após o estudo literário que envolve os estilos de liderança, percebe-se que a liderança, apesar de ser um assunto que vem sendo debatido há muitos anos, sempre tem o que avançar e o estilo de liderança tem interferência direta da situação, do comportamento e das habilidades do próprio líder. É nesse contexto que está situada a proposta deste trabalho, que se propõe a estudar o estilo adotado pelos líderes gestores nas Organizações Não Governamentais.

Para Serafin (2007, p.82) “as Organizações Não Governamentais refletem a face do próprio líder” e, ainda segundo a autora, “o estilo se configura como um

mosaico composto por motivação, experiência, vivência e crenças que o próprio gestor carrega”.

Para Mello (2007), as Organizações Não Governamentais devem mergulhar em uma mar de busca para se adequarem às exigências do mercado, do governo e sobretudo dos financiadores das ações sociais.

Como este trabalho objetiva identificar e analisar os estilos de liderança adotados nas Organizações Não Governamentais, faz-se necessário refletir sobre os referidos estilos, que são estudados e desenvolvidos paralelamente às teorias de liderança. Tendo como principal teoria a de Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança está dividido em quatro estilos:

Estilo Determinar: você define a atividade, como, quando e onde deve ser executada. Você supervisiona constantemente a execução da tarefa. (E.1);  
Estilo Persuadir: você explica a atividade a ser executada. Você ouve o liderado atentamente e busca convencê-lo da forma mais apropriada para realizar a tarefa. (E.2);  
Estilo Compartilhar: você possibilita que o liderado participe da tomada de decisão, ou seja, compartilha as ideias e as alternativas para resolver determinado problema. (E.3);  
Estilo Delegar: você permite que o liderado tome a decisão. Ou seja, que ele decida como, quando e onde deve atuar. (E.4).

Para Hersey e Blanchard (1986), esses estilos podem ser utilizados de maneira isolada ou acompanhados. Se usado de maneira composta, será classificado como secundário; e de maneira isolada, será considerado primário. Os autores afirmam que poderá ser usado apenas um estilo, entretanto, se for preferência do líder, poderá unificar os estilos. Os autores estabelece relação do estilo de liderança adotado com a maturidade dos liderados, como a figura 2:

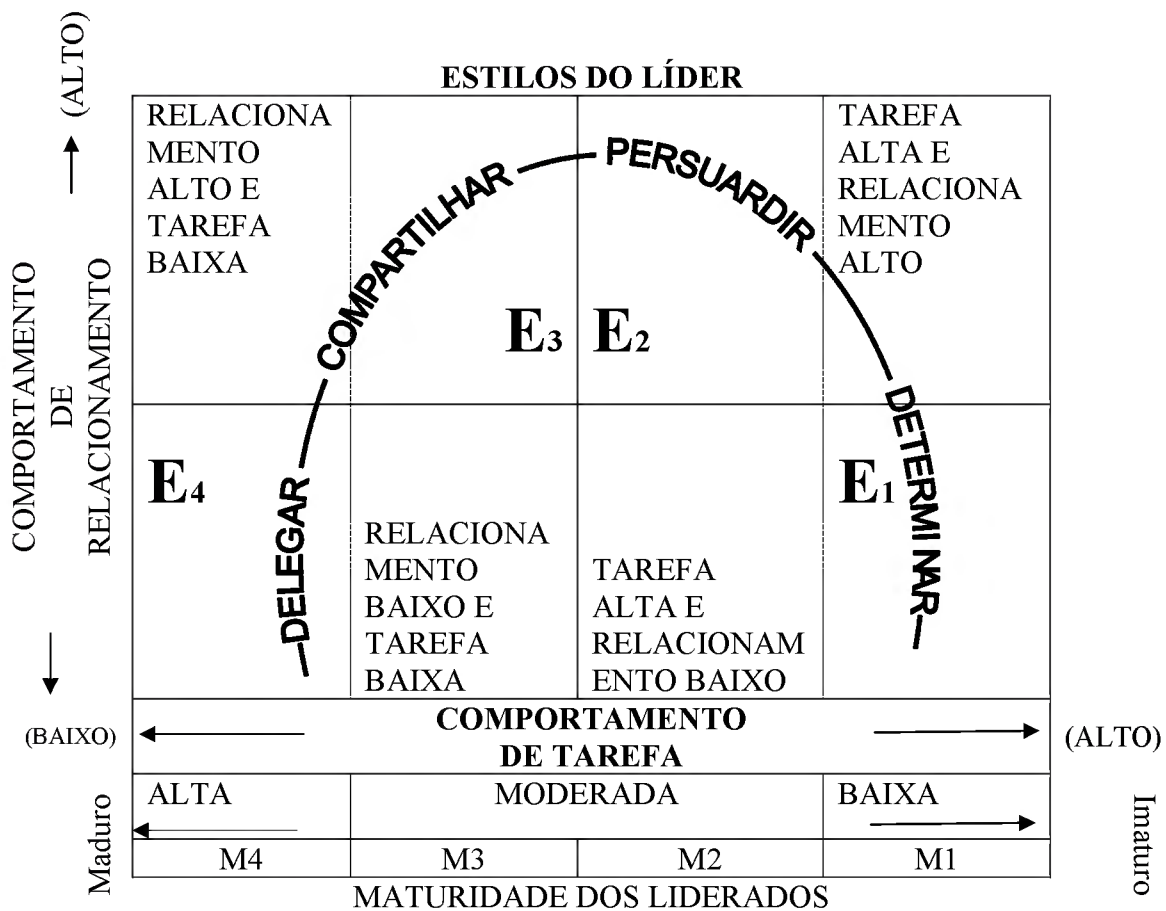


FIGURA 2 – Esquema geral da liderança situacional  
Fonte: HERSEY,P.; BLANCHARD,K.H, 1986. p.189.

A figura 2, para Hersey e Blachard (1986. p.189), mostra a relação da maturidade das pessoas que são influenciadas, lideradas em relação ao estilo de que deverá ser adotada pelo líder, pois à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade, o estilo deverá ser alterado.

Segundo Silva (2004, p.24),

O estilo de liderança apropriado para determinado nível de maturidade do liderado é indicado pela curva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva em forma de sino é chamada prescritiva porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Para Goleman(1999), além de conhecer a emoção dos liderados o líder deverá ter autocontrole, capacidade e confiança. Ele destaca algumas competências emocionais: autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade e inovação, que contribuem para o estilo de liderança adotado.



Ainda na figura 2 identifica-se quatro estilos de liderança: delegar, compartilhar, persuadir e determinar. Somados aos estilos, identifica-se o nível de maturidade do liderado.

Para Blachard et al (2007), a nova versão da teoria de liderança situacional contribui para a evolução da teoria original. Destacam-se algumas mudanças referentes às terminologias. Três dos estilos tiveram o nome modificado ou complementado, como segue: delegar ou dirigir, persuadir ou treinamento, e compartilhar ou apoio. Para Blanchard et al (2007), as mudanças são:

Estilo Direção: define a atividade, como, quando e onde deve ser executada. Direciona constantemente a execução da tarefa, e o apoio é baixo (E.1);

Estilo Treino: explica a atividade a ser executada. ouve o liderado atentamente e busca convencê-lo da forma mais apropriada para realizar a tarefa. Com uma direção alta e apoio alto (E.2);

Estilo apoio: possibilita que o liderado participe da tomada de decisão, ou seja, compartilha as idéias e as alternativas para resolver determinado problema. Com um apoio alto e direção baixa (E.3);

Estilo Delegar: permite que o liderado tome a decisão. Ou seja, que ele decida como, quando e onde deve atuar. Com apoio baixo e direção baixa (E.4).

Observa-se que apenas o estilo E4 permaneceu sem alteração, os demais tiveram uma alteração de terminologia. Segue figura do modelo de liderança situacional II.

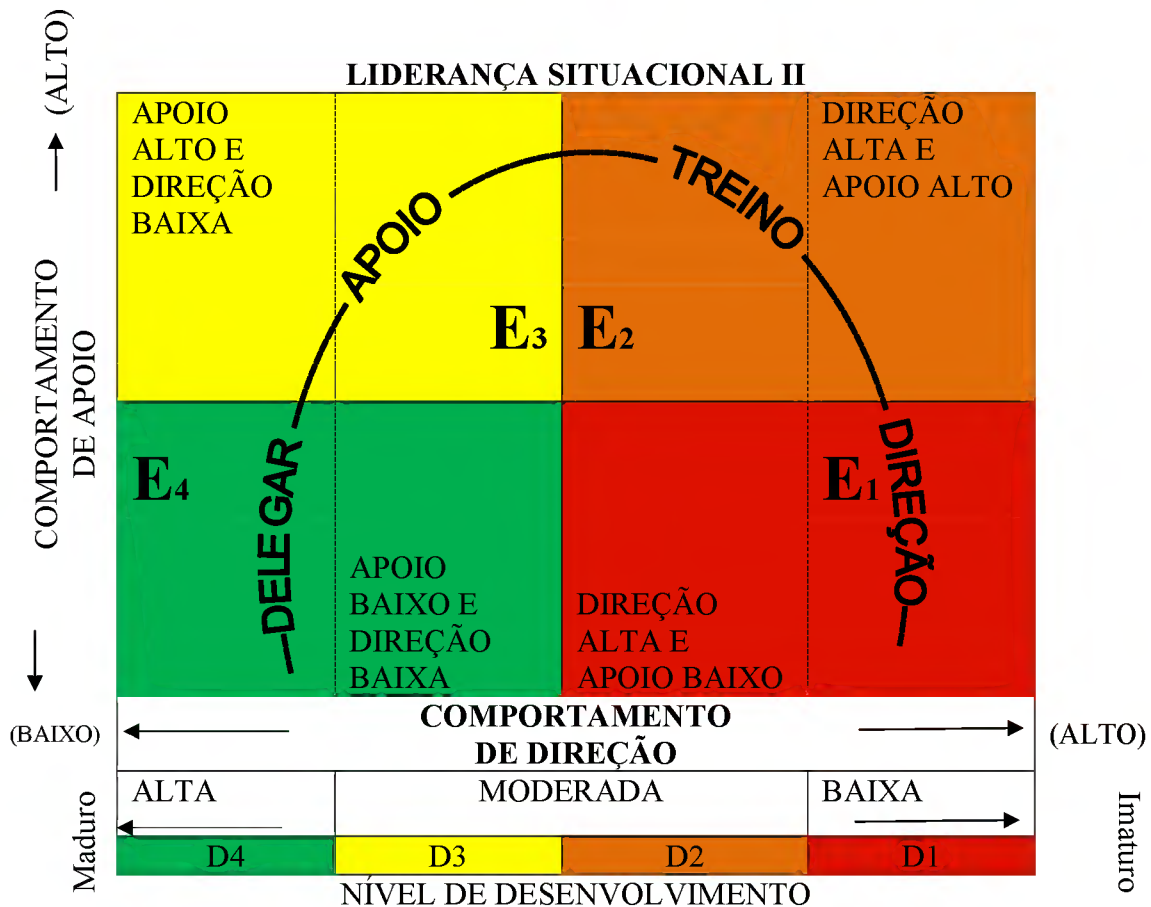


Figura 3 – Esquema geral da liderança situacional II  
 Fonte: BLANCHARD et al (2007).

O estilo de liderança adotado em relação ao nível de maturidade dos liderados já foi testado e comprovado por diversos autores como Galvão (1990), Lourenço e Trevisam (2002) e Wehbe (2004). Os autores destacam ainda a necessidade dos líderes conhecerem a sua própria maturidade, que é o eixo desta pesquisa.

### 2.3 Maturidade

Para Klein (1969), existem contribuições importantes para o entendimento da maturidade nas pesquisas desenvolvidas pela psicanálise, que são o comportamento maduro e o desenvolvimento da criança.

Piaget (1987) entende a maturidade como sendo biológica, dependendo da fase em que o indivíduo se encontra, e considera que os fatores internos são soberanos aos externos. Ele afirma que a maturidade percorre uma trajetória fixa e

universal de estágio e que este amadurecimento sobrepõe o fator externo. Entretanto, para Vygotsky (1987), a maturidade está diretamente relacionada com o ambiente social. Dessa forma, reconhece que se o indivíduo mudar de lugar, de ambiente, o desenvolvimento também mudará. Para esse autor, não se pode aceitar uma visão única, universal, de desenvolvimento humano. Para Erikson (1976), existem fases gradativas de maturidade que envolvem o consciente e o inconsciente e representam uma sequência das aquisições psicossociais do ego.

Piaget (1987) reconhece que os conhecimentos são construídos espontaneamente pela criança, concomitante ao estágio de desenvolvimento em que esta se encontra. E assim, desenvolve uma visão egocêntrica e Klein (1969) considera o egocentrismo como uma fase. Entretanto, para Vygotsky (1987) a construção do conhecimento é medida pelo fator interpessoal, antes de ser internalizada e assim instaura-se a interferência do social para o individual.

Erikson (1976) destaca oito fases distintas para o desenvolvimento e formação do indivíduo até a maturidade. Segundo o autor, essas fases são etapas da vida necessárias para alcançar a maturidade, assim o indivíduo atinge a integridade do ego, e explosão de confiança, autonomia, iniciativa entre outros.

Neste quadro Erikson (1976) foca pontos básicos que ele denomina de “virtudes básicas” para cada idade, destacando ainda os pontos fortes e fracos.

Fases	Virtudes básicas
I	Impulso e esperança; Autonomia X vergonha e dúvida
II	Autocontrole e força de vontade; Iniciativa X culpa
III	Direção e propósito X inferioridade
IV	Método e capacidade; Identidade X confusão de Papel
V	Devoção e fidelidade; Intimidade X isolamento
VI	Filiação e amor; Generalidade X estagnação
VII	Produção e cuidado; Integridade do ego X desesperança
VIII	Renúncia e sabedoria

Quadro 1: fases versus virtudes básicas.  
Fonte: Erikson (1976) Adaptado: Autora.

Segundo Klein Junior (2009), as fases descritas por Erikson favorecem uma compreensão da maturidade. Ele afirma que o desenvolvimento das atitudes é classificado como sentidos.

Segundo Hall et al (2000) existem vários fatores que afetam o desenvolvimento dos seres humanos. Estes são descritos no quadro que segue:

Fatores	Desenvolvimento
Hereditariedade	Determina que a carga genética estabelece o potencial do indivíduo, que pode ou não desenvolver-se conforme sua hereditariedade
Crescimento orgânico	Refere-se ao aspecto físico. O aumento de altura e estabilização do esqueleto permitem ao indivíduo comportamentos e um domínio do mundo que antes não existia.
Maturação neurofisiológica	É o que torna possível determinado padrão de comportamento. É necessário o desenvolvimento fisiológico.
Meio	Um conjunto de influência e estimulação ambientais. Altera os padrões de comportamento do indivíduo. O desenvolvimento depende de interferência do meio.

Quadro 2: fatores de desenvolvimentos  
Fonte: Hall et al (2000), adaptado pela autora.

Dessa forma, o desenvolvimento perpassa de maneira transversal à hereditariedade, ao crescimento orgânico, à maturação e ao meio.

Piaget (1985) descreve o desenvolvimento humano em quatro fases:

Aspectos	Desenvolvimento humano
Aspecto físico-motor	refere-se ao crescimento orgânico, à maturação neurofisiológica.
Aspecto intelectual	é a capacidade de pensamento, raciocínio
Aspecto afetivo-emocional	é o modo particular de o indivíduo integrar as suas experiências
Aspecto social	é a maneira como o indivíduo reage diante das situações que envolvem outras pessoas

Quadro 3: aspectos de desenvolvimentos humanos  
Fonte: Piaget (1985), adaptado pela autora.

Sendo assim, para desenvolver-se o homem necessita de vários aspectos que envolvem o físico, o emocional e social.

Vygotsky (1987) destaca três aspectos de desenvolvimento do homem:

Aspecto	Comportamento
O aspecto instrumental	serve de instrumento para mudar o comportamento, refere-se à natureza mediadora das funções psicológicas complexas.
O aspecto cultural	envolve os meios estruturados da sociedade, para organizar os tipos de tarefas físicas e mentais.
O aspecto histórico	Neste contexto, o homem utiliza seu próprio comportamento, que é modificado paulatinamente com o tempo.

Quadro 4: aspectos de comportamento

Fonte: Vygotsky (1987)), adaptado pela autora.

Vygotsky (1987) considerava que o homem diferia dos animais por desenvolver pensamento, memória e atenção voluntária.

Considera-se que existem diversas fases em que o ser humano vivencia para chegar à maturidade (ERIKSON,1976; HALL et al, 2000; PIAGET, 1985; VYGOTSKY, 1987).

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.187), a maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. O autor define a maturidade em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4), conforme segue, em relação ao comportamento das pessoas:

- M1 (maturidade baixa): pessoas que não têm capacidade nem disposição de assumir a responsabilidade de fazer algo;
- M2 (maturidade entre baixa e moderada): pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição ou confiança em si;
- M3 (maturidade entre moderada e alta): pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras;
- M4 (maturidade alta): pessoas que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades (HERSEY & BLANCHARD, 1986, p.189).

Percebe-se, dessa forma, que o nível de maturidade está relacionado com o estilo de liderança adotado. Para Sievers (1994), o indivíduo maduro é aquele que consegue trabalhar a relação interior e exterior. Com base nisso, pode-se inferir que as teorias de Piaget (1985), Vygotsky (1987) e Erikson (1976) devem ser utilizadas em conjunto para o desenvolvimento da maturidade. Sievers (1994) afirma que para atingir a maturidade o líder deverá se questionar constantemente e analisar a sua realidade construída. Para Yukl (2006), a pessoa que tem uma maturidade alta é centrada e ajustada e não sofre de desordem patológica: ,

Essas pessoas são mais conscientes de suas fraquezas e suas forças e são orientadas ao autodesenvolvimento ao invés de negar fraquezas e fantasiar o sucesso. São menos autocentradas, o quer dizer que possuem maior preocupação com os outros, possuem maior autocontrole, sendo menos impulsivas. E ainda possuem uma estabilidade maior de humor e são menos defensivas (KLEIN JUNIOR 2009. p.29).

Sendo assim, para Yukl (2006), líderes com alta maturidade mantêm um relacionamento mais cooperativo e flexível com o grupo. Para Hersey & Blanchard (1986, p.187) o nível de maturidade do liderado também interfere no estilo de liderança do líder. Assim, para Yukl (2006), a maturidade não pode ser pensada de maneira isolada. Dessa forma, este trabalho visa identificar se o nível de maturidade do líder interfere no seu próprio estilo de liderança.

Para Batà (1989, p.13), “maturidade poderia ser definida como um desenvolvimento completo e harmônico de todas as faculdades do homem e a capacidade de expressá-las na vida”. A autora divide maturidade em cinco etapas: a maturidade afetiva, uma preocupação elevada com as pessoas; a maturidade mental, voltada para o desenvolvimento da razão do pensamento; a maturidade social, convívio com o ambiente externo, proporcionando o relacionamento social; a maturidade moral, preceitos éticos e de justiça e a maturidade religiosa, a participação ativa da vontade.

Para Hersey & Blanchard (1986), a maturidade está dividida em maturidade de trabalho, que envolve as variáveis, experiência, conhecimento, compreensão e capacidades, e em maturidade psicológica, que envolve as variáveis responsabilidade, motivação, empenho, atitude e iniciativa. Será este o enfoque desta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia busca o rigor, o método para segurar que os resultados da pesquisa sejam confiáveis (ROBERTS, 2007). Nesta etapa do trabalho serão apresentados os principais procedimentos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, este capítulo segmenta-se em um tópico para caracterização da pesquisa, outro para a descrição da população do estudo e o procedimento amostral utilizado, além de um tópico específico sobre o instrumento de coleta de dados utilizado e um sobre os procedimentos estatísticos utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Quanto à natureza do estudo, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, visto que é fundamentalmente motivada pela necessidade de realizar um diagnóstico sobre a maturidade psicológica e de trabalho de gestores de organizações não-governamentais, ou seja, um problema concreto e com finalidade prática (VERGARA, 2006).

Este estudo é caracterizado como descritivo-exploratório por descrever a situação de líderes de organizações não-governamentais em termos de maturidade e verificar a existência de possíveis relações entre as variáveis operacionalizadas na pesquisa. Desta forma, a caracterização como uma pesquisa exploratória se dá por permitir uma explanação inicial e original do campo de estudo e ainda por proporcionar uma visão geral, do tipo aproximado, acerca do objeto pesquisado, possibilitando um maior conhecimento sobre o tema, o problema e as perspectiva da pesquisa. (GIL, 2009; MATTA, 1996).

O método exploratório prevê maior conhecimento e aproximação do objeto estudado no sentido de explorar uma maior compreensão acerca da problemática enfrentada (GIL, 2009). Assim, foi realizada uma investigação sobre os estilos de liderança adotados nas organizações não-governamentais da região metropolitana de Belém, sob a ótica dos gestores.

Aplicou-se, paralelamente, a abordagem descritiva, visto que detalha fatos, coisas e circunstâncias e foi aplicada por não considerar um único estilo literário ou classificação por assuntos, temas ou emoções e por relatar características, natureza e ações (MARTINS; BICUDO, 1989). Nesse sentido, a abordagem descritiva foi

utilizada por possibilitar a descrição da população e do fenômeno estudado, possibilitando estabelecer relações entre variáveis. (VERGARA, 2000).

Seguindo a tipologia de pesquisa apresentada por Malhotra (2006), este estudo pode ser considerado como transversal simples, visto que o processo de coleta de dados ocorreu em apenas um momento, com a aplicação do instrumento com os gestores no período de fevereiro a junho de 2010.

Assim, este trabalho é considerado de natureza quantitativa, por utilizar variáveis, frequências e testes na aplicação da teoria de liderança situacional, e ainda, proporcionar uma explicação da teoria partindo do geral para o específico, ou seja, de maneira dedutiva através de números e análises estatística (CRESWELL, 1994).

Nesta perspectiva, no que diz respeito ao delineamento do estudo, a pesquisa pode ser classificada como um *survey* ou levantamento, visto que este tipo de trabalho se caracteriza pela interrogação direta dos indivíduos nos quais a pesquisa tem interesse em conhecer (GIL, 2009). Nesse tipo de estudo, as informações são coletadas por meio de um grupo representativo acerca do problema estudado, gerando, por meio de métodos quantitativos, respostas para as questões norteadoras do estudo.

### **3.2. População e amostra**

De acordo com Dancey e Reidy (2006), a população de um estudo corresponde a totalidade de elementos da pesquisa. (DANCEY e REIDY, 2006). Neste sentido, a população desta pesquisa está composta pelas organizações não-governamentais da região metropolitana de Belém. Entende-se como região metropolitana as cidades: Belém, com seus dois distritos: Icoaraci e Mosqueiro; Ananindeua e Marituba.

As ONGs estão localizadas em bairros das referidas cidades e distritos da região metropolitana: Água Boa; Águas Lindas; Águas Negras; Agulha; Aurá ; Barreiro; Batista Campos; Benguí ; Brasília ; Cabanagem; Campina; Campina de Icoaraci; Canudos ; Carananduba; Castanheira ; Cidade Velha; Condor ; Coqueiro; Cremação; Cruzeiro ; Fátima ; Fidelis; Guamá; Guanabara; Icoaraci; Ilha de caratateua; Jurunas ; Maguari; Mangueirão; Maracacueira; Maracajá ; Maracangalha; Marambaia ; Marco ; Miramar; Montese (Terra Firme); Mosqueiro ; Nazaré ; Paracuri; Parque Guajará; Parque Verde ; Pedreira; Perimetra; Ponta



Grossa; Pratinha; Sacramenta; São Brás; Souza ; Tapanã; Telegráfo; Tenoné ; Umarizal; Una ; Val-de-Cans; Vila e Vila dos incêndios.

Desta forma, os indivíduos que constituem a população em estudo são os diretores das ONG's localizadas na região metropolitana de Belém. A escolha destes indivíduos recai no fato de que, como líderes formais, estes indivíduos são responsáveis administrativa e juridicamente pelas organizações em que trabalham.

Existem, na região metropolitana de Belém, 1.102 (mil cento e duas) Organizações Não Governamentais, segundo o cartório de registros de pessoas jurídicas de Belém.

Em decorrência do elevado número de organizações em conjunto com outros fatores como a disponibilidade de tempo e de recursos para a realização de um censo *in loco* com todos os gestores, optou-se por trabalhar com um planejamento amostral representativo da população.

Levando-se em consideração que a amostra de uma população corresponde a um subgrupo com as mesmas características do universo em estudo, o procedimento amostral utilizado pode ser considerado como finito, visto que a população em estudo possui menos de 100.000 (cem mil) elementos (GIL, 2009).

Para o procedimento de determinação do tamanho da amostra foi utilizado o método indicado por Gil (2009) com os parâmetros a seguir:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

$n$  = tamanho da amostra;

$\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

$p$  = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica;

$q$  = porcentagem complementar;

$N$  = tamanho da população;

$e$  = erro máximo permitido.

Seguindo este procedimento os parâmetros para o desenvolvimento do cálculo foram os seguintes:

- $\sigma = 2$ ;
- $p = 0,5$ ;
- $q = 0,5$ ;
- $e = 5\%$ ;
- $N = 1.102$ ;
- Tamanho final da amostra ( $n$ ) = 294

Adotou-se uma postura de amostragem não-probabilística, visto que os gestores foram selecionados de acordo com o critério de conveniência, ou seja, acessibilidade do pesquisador aos dados. Neste sentido, a seleção dos indivíduos se deu de acordo com critérios subjetivos do pesquisador e não podem ser considerados dentro de um contexto inferencial, possível apenas em pesquisas com procedimentos aleatórios de seleção de indivíduos (MALHOTRA, 2006).

Conforme o procedimento de cálculo para verificar o tamanho ideal para amostra desta pesquisa, identificou-se a necessidade de entrevistar pelo menos 294 líderes-gestores para garantir uma margem de erro igual a 5% para 95% de confiança. Todavia, alcançou-se o total de 320 indivíduos entrevistados. Desta forma, o erro amostral da pesquisa é inferior a 5%, aumentando a confiabilidade dos dados coletados.

### **3.3. Instrumento de Coleta de dados**

O instrumento da pesquisa foi um questionário já validado da teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), reaplicado por diversos pesquisadores como Galvão (1995), Silva (2004), Dias (2008) e Perreira (2007).

Para identificar a autopercepção dos líderes em relação ao estilo de liderança, foi replicado o questionário de estilo de liderança, com os estilos “delegar ou dirigir” - E1, “persuadir ou treinamento”- E2, “compartilhar ou apoio” E3 e “delegar” - E4 e identificando o nível de maturidade: maturidade baixa (M1), maturidade moderada baixa (M2), maturidade moderada alta (M3) e maturidade alta (M4).

O instrumento foi dividido em três partes. A primeira parte foi uma pergunta referente ao estilo de liderança praticado por ele na organização, na qual o indivíduo deveria marca um “X” no estilo desejado, ou em até dois estilos, para definir se o líder pratica apenas um estilo de maneira isolada ou se conjuga os estilos. A seguir

um exemplo da pergunta: “[...] Estilo Delegar: você permite que o liderado tome a decisão. Ou seja, que ele decida como, quando e onde deve atuar. (E.4)”.

Esta questão foi elaborada por Hersey e Blanchard (1986), e faz parte da teoria da liderança situacional com o objetivo de diagnosticar e classificar a autoavaliação dos indivíduos em relação ao estilo de liderança por ele praticado.

A segunda e terceira partes do questionário têm o objetivo de classificar a autopercepção do líder em relação ao nível de maturidade de trabalho e maturidade psicológica, todas classificadas na escala do tipo *Likert*, com 8 pontos, que correspondem aos níveis de maturidade, classificados da seguinte forma:

- 1 e 2 - maturidade baixa (M1);
- 3 e 4 - maturidade moderada baixa(M2);
- 5 e 6 maturidade moderada alta, (M3) e
- 7 e 8- maturidade alta (M4).

O instrumento está dividido em dois quadrantes. O primeiro, maturidade de trabalho, e o segundo, maturidade psicológica. No primeiro quadrante há cinco itens assinalados pelos sujeitos, dentro da escala Likert de 1 a 8, que corresponde à maturidade de trabalho. Seguem os cinco itens analisados na pesquisa, conforme questionário aplicado.

1. Experiência anterior de trabalho;
2. Conhecimento de trabalho;
3. Compreensão das exigências de trabalho;
4. Capacidade da solução de problema;
5. Capacidade de assumir problema.

A terceira parte corresponde às perguntas referentes à maturidade psicológica, conforme segue:

1. Disposição para assumir responsabilidade;
2. Motivação de realização;
3. Empenho;
4. Atitude no trabalho; e
5. Iniciativa.

Assim foi composto o instrumento desta pesquisa, dividido em três partes: a primeira diretamente sobre os estilos, a segunda sobre maturidade de trabalho e a terceira sobre maturidade psicológica. A aplicação do questionário foi *in loco*, realizada pessoalmente para reduzir viés no processo de coleta de dados, o que poderia prejudicar o processo de análise

### **3.4. Tratamento e Análise de dados**

Os processos de tratamento e análise dos dados coletados ocorreram por meio do pacote estatístico denominado *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS. A escolha deste *software* recaiu em sua facilidade de uso e consistência dos resultados gerados, além do respaldo que detém nas diversas áreas das Ciências Sociais Aplicadas e, principalmente, na Administração.

De acordo com Dancey e Reidy (2006), o SPSS consiste em uma ferramenta de pouca complexidade para sua utilização e fornece resultados de forma simplificada e já formatada para o pesquisador.

Os dados foram tabulados em uma matriz programada especificamente para receber as informações do instrumento de coleta de dados e, desta forma, evitar problemas relacionados à classificação das variáveis e o tipo de procedimento estatístico a ser utilizado.

O processo de análise pode ser segmentado nos dois grandes grupos das técnicas estatísticas: Estatística Descritiva e Estatística Inferencial. A utilização dos diferentes procedimentos estatísticos ocorreu de forma univariada (analisando cada variável isoladamente) e bivariada (por meio de cruzamentos e correlações entre duas variáveis).

As técnicas de análise descritiva utilizadas foram basicamente segmentadas em médias, desvios, porcentagens e distribuições de frequência. A utilização deste conjunto de técnicas teve por objetivo obter uma visão inicial do comportamento das variáveis em estudo (LEVIN; FOX, 2004).

No campo da estatística inferencial trabalhou-se basicamente com testes de relações entre variáveis como o Qui-Quadrado, o V de Crammer e a Correlação de Spearman.

Os testes de Qui-Quadrado e V de Crammer foram utilizados em conjunto. O primeiro foi responsável para detectar a existência de uma possível associação do estilo de liderança dos gestores com as variáveis de maturidade psicológica e

maturidade no trabalho. Já o  $V$  de Crammer foi utilizado para verificar o índice da associação entre as variáveis. De acordo com Levin e Fox (2004), o teste de Qui-Quadrado é um teste não paramétrico bastante utilizado nas ciências sociais aplicadas por ser aplicável em uma ampla variedade de problemas.

No que concerne ao teste de correlação de Spearman, utilizou-se para medir o grau de relação entre as variáveis relacionadas à maturidade psicológica com as de maturidade no trabalho. A escolha desta ferramenta recaiu no fato de que as variáveis das duas dimensões se encontravam em escalas ordinais, o que impedia a utilização do teste de correlação de Pearson. Desta forma, o teste de correlação de Spearman se apresenta como a melhor opção, visto que seus resultados podem ser interpretados de forma semelhante aos encontrados nas correlações de Pearson.

## 4. Análise dos Resultados

Nesta etapa do trabalho é apresentada a análise descritiva dos resultados, que foram obtidas após aplicação dos testes Qui-quadrado e V Crammer, gerados pela ferramenta estatística SPSS.

### 4.1 Análise Descritiva

De acordo com a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança podem ser utilizados de maneira primária, apenas um estilo, ou de maneira secundária, conjugando dois estilos ao mesmo tempo. O gráfico representa a divisão dos estilos de lideranças, em relação à aplicação.

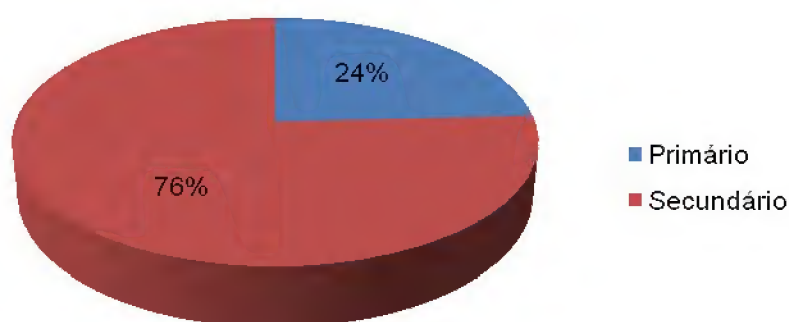


Gráfico 1 – Distribuição de Líderes Primários e Secundários  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Após o resultado, verificou-se que os estilos de lideranças estão sendo utilizados de maneira secundária, ou seja, dois estilos ao mesmo tempo. Assim, 76% dos líderes pesquisados sugerem que o estilo de liderança deverá ser utilizado de maneira conjugada e não única, isolada, pois apenas 24% utilizam o estilo de liderança primário. Foi comprovado nos estudos de Conceição Neto (2008) que existe um estilo de liderança diferenciado, eclético e híbrido. Esse estudo demonstrou, ainda, que o estilo de liderança se estabelece conforme a direção, pensamento, visão e comportamento dos líderes principais.

Para Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança poderão ser utilizados de forma primária: E1 ou E2 ou E3 ou E4. E apresenta uma única forma

de comportamento de estilo do líder, ou poderá utilizar os estilos de liderança combinados, secundário como E1 e E2, ou E2 e E3 que, para o autor, representa maior eficácia na utilização dos estilos.

O gráfico a seguir representa a frequência com que os estilos de liderança são utilizados pelo sujeito da pesquisa, ou seja, o percentual que utiliza apenas um estilo ou dois estilos de maneiras conjugada.

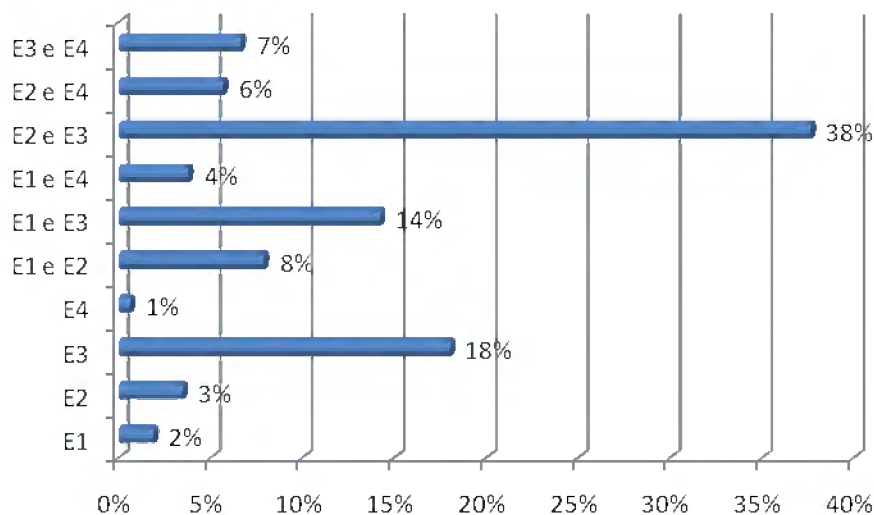


Gráfico 2 – Distribuição dos Estilos de Liderança  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Esta pesquisa identificou que dos 24% que utilizam apenas um estilo de liderança, 18% estão concentrados no estilo de liderança E3 “compartilhar” e apenas 6% distribuídos entre E1, E2 e E4. Destaca-se também que apenas 1% dos líderes pesquisados segue o estilo E4 “delegar”. Diagnosticou-se que 76% dos líderes pesquisados seguem a liderança de maneira associada. Assim, 38% concentram-se no estilo E2-E3, o que para Hersey e Blanchard (1986), geralmente, representa um bom desempenho e eficácia no trabalho.

Silva (2004) comprovou que o líder pode iniciar o ciclo dando apoio e orientando E2 “persuadir”. Se o grupo demonstrar desempenho, deverá associar com E3 “compartilhar”. Caso o líder inicie o ciclo com o estilo de liderança E3 “compartilhar” e o comportamento do grupo declinar, deverá utilizar o estilo de liderança E2 “persuadir”. Assim, este estudo demonstrou a interação dos estilos “persuadir e compartilhar”.

Detectou-se na pesquisa que o menor grau de concentração foi na associação do estilo de liderança “determinar” E1 com “delegar”. São considerados

estilos dicotômicos, pois, ao passo que o estilo E1 determina, ordena, utilizando de todos os poderes de autoridade, o estilo E4 delegar, permite liberdade.

Para Bergamini (1994), a ordem representa um estilo de liderança autoritário e a liberdade representa um estilo liberal. Assim, como associar um estilo E1 e E4?

Para Hersey e Blanchard (1986) esta utilização apresenta característica com a teoria X e Y de Mcgregor, que diz que os seres humanos tendem ao mal, ou que os seres humanos são essencialmente bons (MOTTA, 1991) e esses líderes são classificados por sua competência. Dessa forma, o estudo identificou estatisticamente que é uma associação pouco utilizada.

Esta etapa visa apresentar os estilos de liderança que são utilizados pelos líderes de maneira primária, ou seja, os 24% que utilizam apenas um estilo de liderança. Dentre os que utilizam apenas um estilo, 75% seguem o estilo de liderança “compartilhar ou apoio”

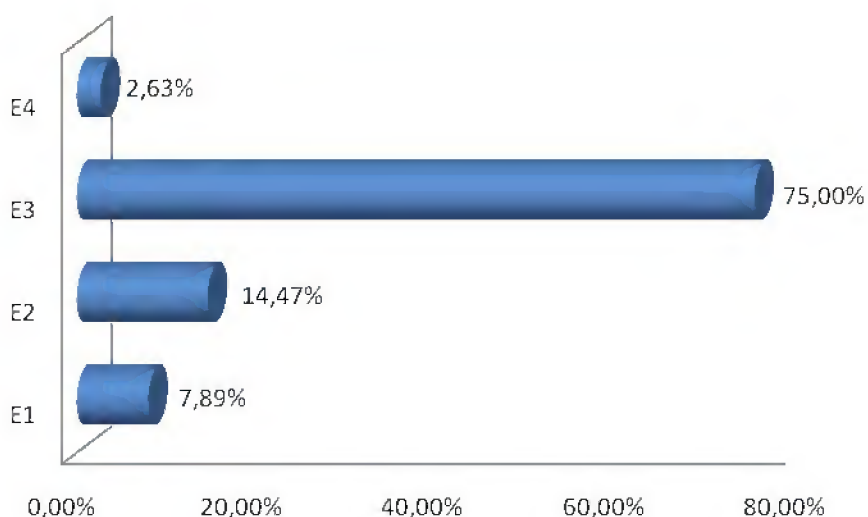


Gráfico 3 – Distribuição dos Estilos de Liderança – primário  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

A pesquisa realizada nas Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém comprovou que 76% dos gestores utilizam um estilo de liderança secundário, ou seja, dois estilos ao mesmo tempo. Dentre os que utilizam dois estilos, a maior associação foi entre o estilo “persuadir” e “compartilhar”, com praticamente 50%.



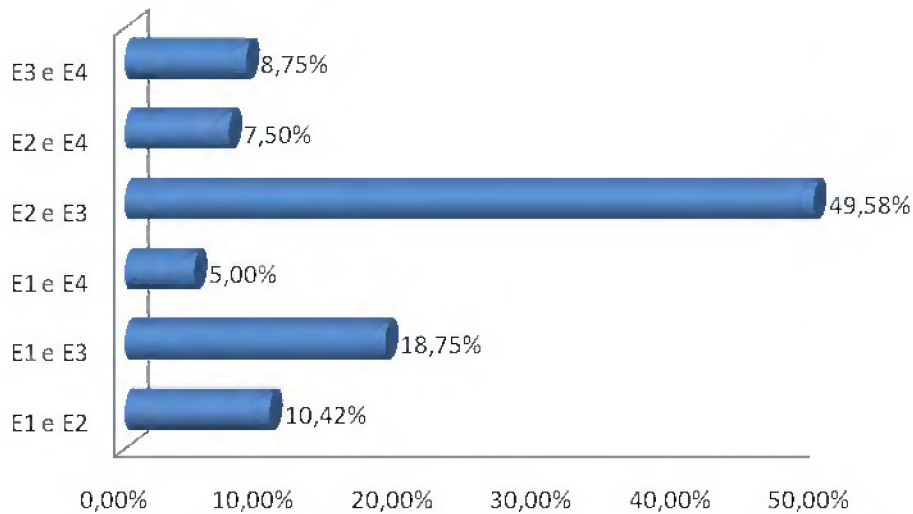


Gráfico 4 – Distribuição dos Estilos de Liderança conjugado  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico 5 apresenta os estilos de liderança que foram utilizados de maneira conjugada, dos 34,17% que associaram o estilo de liderança E1.

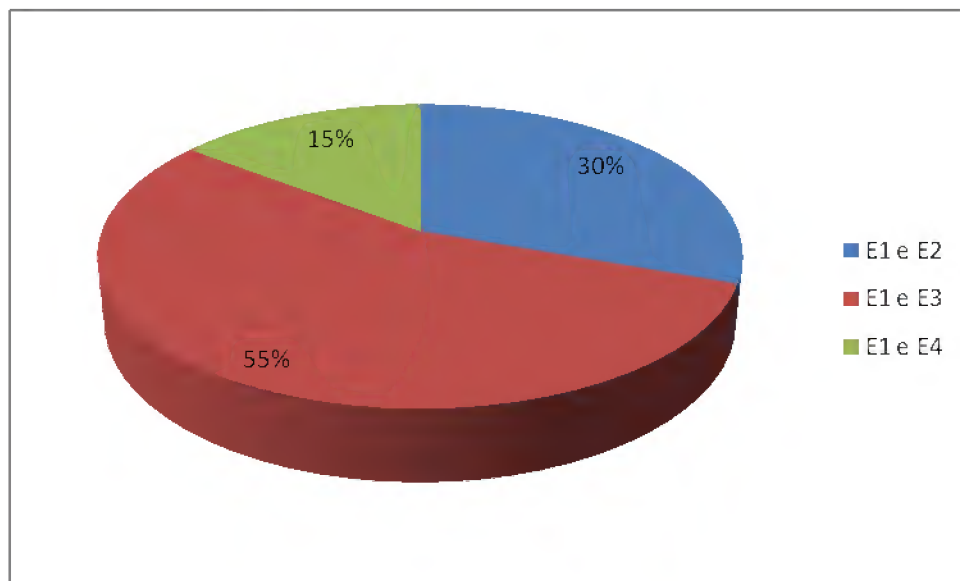


Gráfico 5 – Distribuição dos Estilos de Liderança – E1 com os demais estilos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico corresponde aos líderes pesquisados que associaram o estilo de liderança E1 com os demais estilos. Assim, detecta-se que o estilo de liderança “determinar” tem a maior frequência no estilo de liderança “compartilhar”, com 55%.

Apresentam-se os estilos de liderança que foram utilizados de maneira conjugada, dos 67,5% que associaram o estilo de liderança E2.

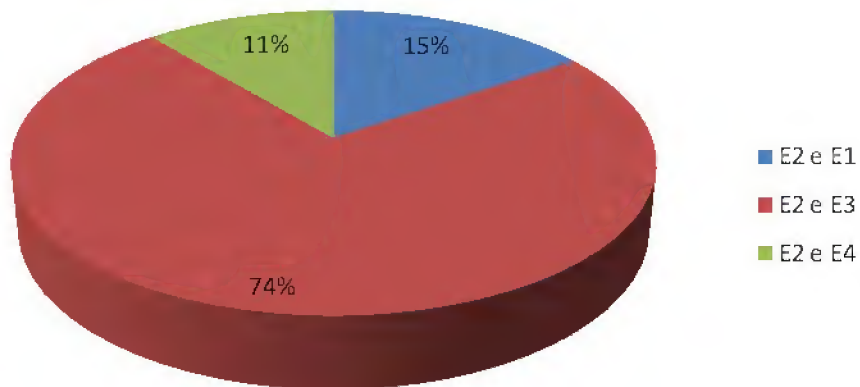


Gráfico 6 – Distribuição dos Estilos de Liderança – E2 com os demais estilos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico acima corresponde aos líderes pesquisados que associaram o estilo de liderança E2 com os demais estilos. Assim, detecta-se que o estilo de liderança “persuadir” tem a maior frequência no estilo de liderança “compartilhar”, com 74%.

Apresentam-se os estilos de liderança que foram utilizados de maneira conjugada, dos 77,08% que associaram o estilo de liderança E3.

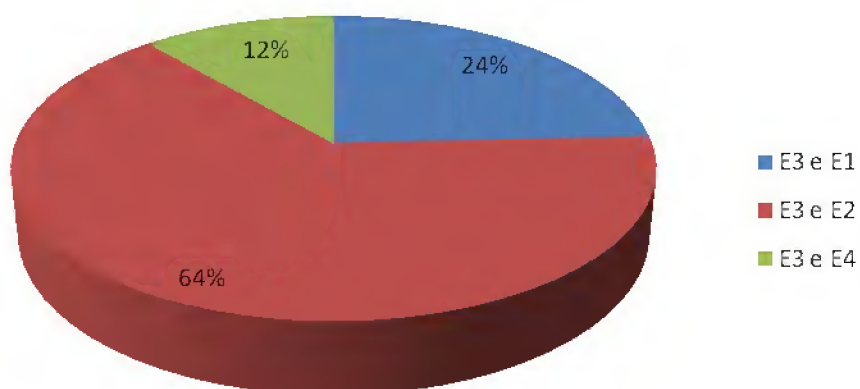


Gráfico 7 – Distribuição dos Estilos de Liderança – E3 com os demais estilos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico acima corresponde aos líderes pesquisados que associaram o estilo de liderança E3 com os demais estilos. Assim, detecta-se que o estilo de

liderança “compartilhar” tem a maior frequência no estilo de liderança com “persuadir”, com 64%.

Apresentam-se os estilos de liderança que foram utilizados de maneira conjugada, dos 25,25% que associaram o estilo de liderança E4.

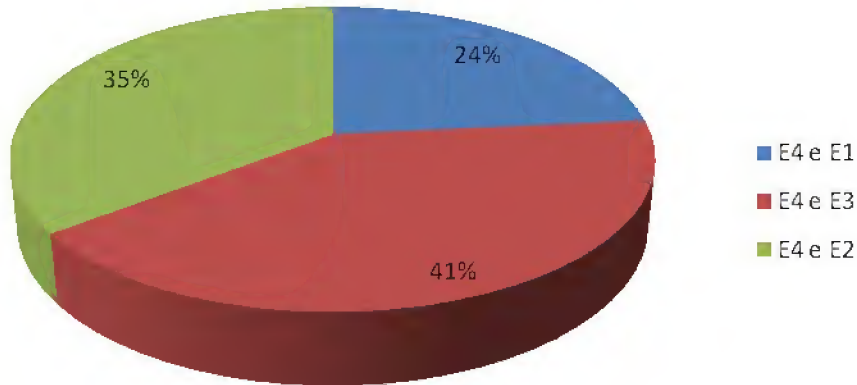


Gráfico 8 – Distribuição dos Estilos de Liderança – E4 com os demais estilos  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O gráfico corresponde aos líderes pesquisados que associaram o estilo de liderança E4 com os demais estilos. Assim, detecta-se que o estilo de liderança “delegar” tem a maior frequência no estilo de liderança “compartilhar”, com 41%.

Diagnosticou-se que o estilo de liderança mais utilizado pelos gestores estudados foi o “compartilhar”, tanto de maneira primária quanto de maneira secundária.

O gráfico representa a autopercepção dos líderes em relação à maturidade do trabalho e suas variáveis.

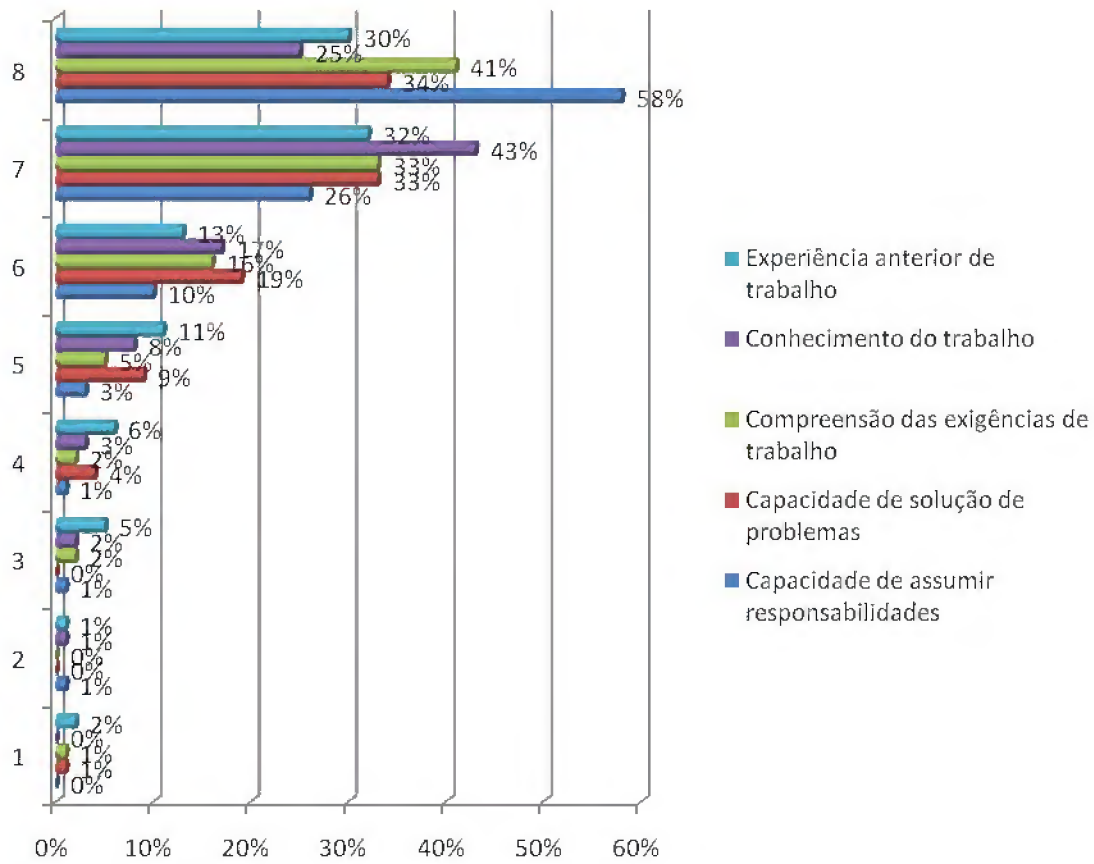


Gráfico 9 – Distribuição das Respostas de Maturidade no Trabalho  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Diagnosticou-se que na autopercepção dos líderes em relação à maturidade alta M4, registra-se a maior frequência da variável “capacidade de assumir responsabilidade”, com 84%. A variável “experiência” foi a maior concentração da maturidade baixa M1, com 3%. Dessa forma, os líderes pesquisados com maturidade M4 se consideram capazes e os líderes M1 não têm experiência.

Na maturidade moderada alta, a variável mais frequente, com 28%, foi “capacidade na solução de problema”. Na maturidade moderada baixa, a variável mais frequente, com 11%, foi a “experiência anterior de trabalho”. Assim, os líderes de maturidade M3 valorizam a solução de problemas. Os líderes de maturidade M2 não têm experiência para a atividade.

Verificou-se que na maturidade baixa (M1) e maturidade moderada baixa, representadas na escala Likert pelos números 1, 2 e 3 e 4, ocorre uma maior frequência na variável experiência de trabalho. Assim, detecta-se que os líderes de maturidade baixa, em sua autopercepção, não têm experiência.

Detectou-se que a variável capacidade de assumir responsabilidade é a maior frequência encontrada no nível de maturidade alta.

O gráfico abaixo apresenta a autopercepção dos líderes em relação à maturidade psicológica e suas variáveis.

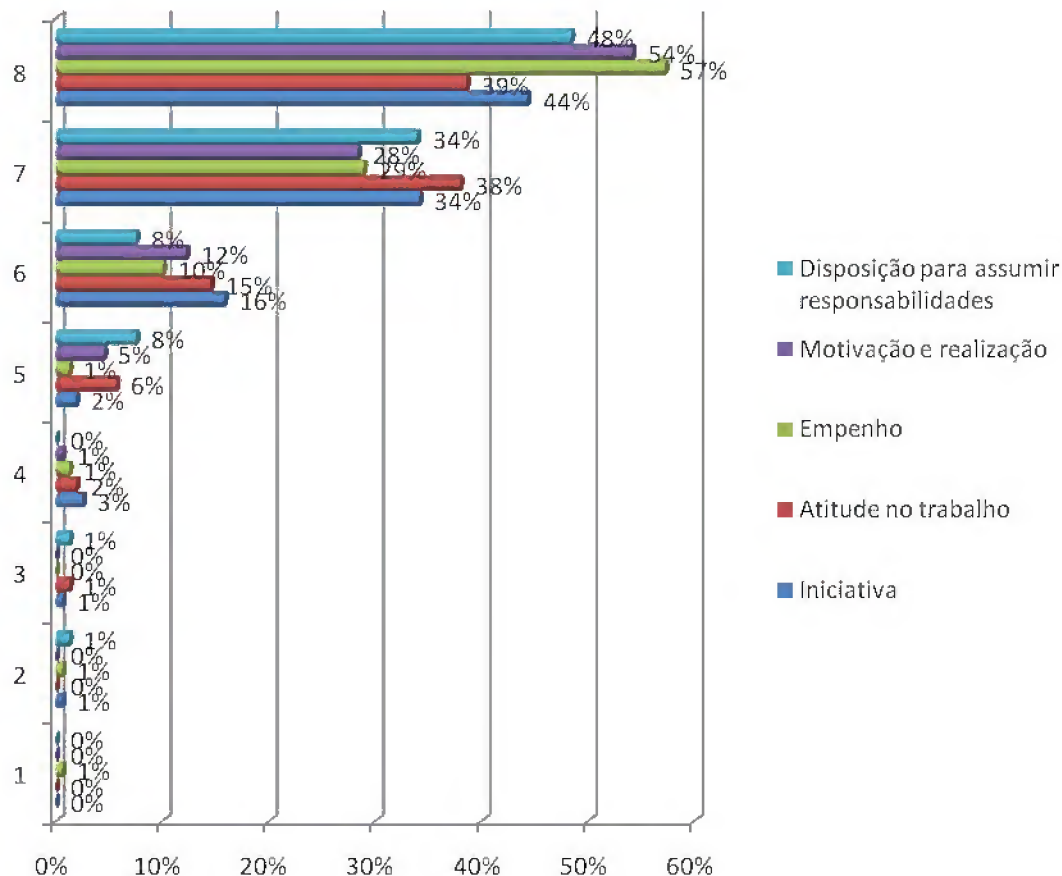


Gráfico 10 – Distribuição das Respostas de Maturidade Psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Diagnosticou-se que na autopercepção dos líderes em relação à maturidade alta M4 registra-se a maior frequência da variável empenho, com 86%, e a variável empenho também foi a mais frequente na maturidade baixa M1, com 2%. Dessa forma, os líderes pesquisados com maturidade M4 e M2 consideram-se empenhados.

Na maturidade moderada alta, a variável mais frequente, com um percentual de 21%, foi atitude no trabalho. Na maturidade moderada baixa a variável mais frequente, com 4%, foi a iniciativa. Assim, os líderes de maturidade M3 valorizam a atitude no trabalho e os líderes de maturidade M2 desenvolvem a iniciativa.

O quadro abaixo representa a média, o desvio padrão, a margem de erro e o intervalo de confiança da maturidade de trabalho.

Itens	Média	Desvio Padrão	Margem de Erro	Intervalo de Confiança
Experiência anterior de trabalho	6,41	1,696	0,20	6,21 - 6,61
Conhecimento do trabalho	6,71	1,237	0,15	6,56 - 6,85
Compreensão das exigências de trabalho	6,98	1,248	0,15	6,83 - 7,13
Capacidade de solução de problemas	6,84	1,11	0,13	6,71 - 6,97
Capacidade de assumir responsabilidades	7,37	1,036	0,12	7,25 - 7,49

Quadro 5 – Posicionamento Médio das Variáveis da Maturidade de Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Em relação ao posicionamento médio das variáveis de maturidade de trabalho, verifica-se que todos se encontram no intervalo de confiança.

O quadro abaixo representa a média, o desvio padrão, a margem de erro e o intervalo de confiança da maturidade psicológica.

Itens	Média	Desvio Padrão	Margem de Erro	Intervalo de Confiança
Disposição para assumir responsabilidades	7,16	1,161	0,13	7,03 - 7,30
Motivação e realização	7,33	0,898	0,10	7,23 - 7,44
Empenho	7,4	0,843	0,09	7,31 - 7,50
Atitude no trabalho	7,05	1,035	0,12	6,93 - 7,17
Iniciativa	7,2	0,956	0,11	7,09 - 7,31

Quadro 6 – Posicionamento Médio das Variáveis de Maturidade Psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Identifica-se, em relação ao posicionamento médio das variáveis de maturidade psicológicas, que todos se encontram no intervalo de confiança.

#### 4.2 Relação dos Estilos de Liderança com a Maturidade do Trabalho

Neste momento, é analisada a relação do estilo de liderança E1 “determinar ou direção” com todas as variáveis que compõem a maturidade de trabalho.

E1 – DETERMINAR	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Experiência anterior de Trabalho	2	2,27	6	6,82	14	15,91	66	75,00	88	100,00
Conhecimento do trabalho	0	0,00	0	0,00	23	27,71	60	72,29	83	100,00
Compreensão das exigências de trabalho	0	0,00	2	2,33	6	6,98	78	90,70	86	100,00
Capacidade de solução de problemas	0	0,00	1	1,14	17	19,32	70	79,55	88	100,00
Capacidade de assumir responsabilidades	0	0,00	0	0,00	5	5,68	83	94,32	88	100,00

Quadro 7 – Estilo de Liderança “Determinar” em relação à Maturidade do Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

No estilo de liderança “determinar”, classificado como E1 na teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), o líder que adota esse estilo atua tomando as decisões de maneira isolada, não permitindo participações da equipe, utiliza características autoritárias que, para Goleman (1999), correspondem a um estilo que concentra todas as atividades e centraliza todo o planejamento da organização. Dessa forma, não permite que o grupo escolha as atividades a serem realizadas. O líder determina como, quando e onde a tarefa deve ser executada.

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E1 com as variáveis de maturidade do trabalho.

E1 - Determinar	MT1 -Experiência anterior de Trabalho	Não tem associação com E1
	MT2- Conhecimento do trabalho	Tem associação com E1
	MT3-Compreensão das exigências de trabalho	Tem associação com E1
	MT4-Capacidade de solução de problemas	Tem associação com E1
	MT5-Capacidade de assumir responsabilidades	Não tem associação com E1

Quadro 8 – Estilo de Liderança “Determinar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Como é possível verificar, a “experiência anterior de trabalho” não tem associação com a utilização do estilo de liderança E1. Para Hersey e Blanchard (1986), a experiência profissional é gradual e será desenvolvida com o passar do tempo. Conforme Loenert (2003), esse estilo dá o direcionamento, uma rota para que os liderados possam seguir com o objetivo de alcançar a visão da empresa. E

para Bergamini (1994) esse estilo deverá ser utilizado por quem detém habilidade de manipulador e sua capacidade de manter seus subordinados passivos. Dessa forma, verificou-se que a experiência anterior não tem relação com a utilização do estilo de liderança E1. Conforme Fiedler e Chemers (1981, p.56), “quando um líder não tem experiência necessária para dominar um trabalho, ele nem pode dizer ao subordinado como este deve fazê-la, nem pode supervisioná-lo para certificar-se de que esteja sendo feito corretamente”. Após a afirmação do referido autor, pode-se dizer que não é possível um líder determinar se ele não tiver experiência.

Quanto à variável conhecimento do trabalho, constatou-se a existência de associação com a escolha do estilo de liderança E1. Para Loenert (2003), é muito importante o conhecimento e o caminho do grupo para alcançar o objetivo. Para Hersey e Blanchard (1986), o líder deverá conhecer as atividades a serem ordenadas. Conforme Almeida et al (2002), o líder usa o saber para influenciar as pessoas. Assim, o conhecimento é uma variável que está associada à escolha do estilo de liderança “determinar”. Ressalta-se que para que a tarefa seja determinada, como e onde fazer, especula-se que será necessário conhecê-la para poder solicitar que ela seja feita.

Segundo Costa e Depexe (2006) o líder que adota o estilo de liderança E1 explica as decisões e as supervisiona estritamente. Dessa forma, para explicar e supervisionar, possivelmente será necessário deter o conhecimento. Assim, identificou-se após a pesquisa que o MT2 tem associação com a escolha dos estilos de liderança para a amostra pesquisada. Diagnosticou-se que 100% dos líderes pesquisados da região metropolitana de Belém das Organizações Não Governamentais, em uma autopercepção, se classificam como maturidade moderada (M3) e maturidade alta (M4), sendo 27,71% e 72,29% respectivamente. Dessa forma, detecta-se que os líderes em relação à variável MT2 não se classificaram nos dois primeiros quadrantes de M1 e M2.

Por meio dos testes, verificou-se que a variável de compreensão das exigências de trabalho MT3 tem associação com a escolha do estilo de liderança E1. O estudo detectou que a escolha do estilo “determinar” está associada: M1 0%, M2 2,33%, M3 6,98% e 90,70% de M4. Sendo assim, os líderes se denominam com uma maturidade alta M4 em relação à compreensão do trabalho executado. O teste Qui-Quadrado detecta em 0,05 que a variável MT3 tem associação com o estilo de liderança E1. Corroborando, Schirmeister (2006) entende que um fator que dificulta



a compreensão do comprometimento do trabalho é não entender qual é o foco, o objetivo da instituição. Sendo assim, entende-se que compreensão do trabalho está relacionada à escolha do estilo de liderança E1. Diagnosticou-se que esse líder deverá compreender o trabalho para determinar o que deverá ser executado pelos liderados.

Os testes Qui-quadrado e V de Crammer detectam que existe associação entre a maturidade de trabalho na sua variável capacidade de solução de problemas com a escolha do estilo de liderança determinar. Segundo Hall et al (2000), o aspecto social que faz parte do desenvolvimento humano significa a forma como o indivíduo reage quando submetido a determinadas situações ou problemas. Para Quelopana (2003, p. 47) “tomar uma decisão pode ser definida como uma escolha intencional e refletida em resposta à necessidade percebida.” Ainda para a autora, utiliza-se o conhecimento produzido anteriormente na ciência da decisão. Foi comprovado na pesquisa de Quelopana (2003) que o gestor com diferentes visões e objetivos tende a resolver problemas de forma diferente. Sendo assim, verifica-se que a capacidade de solução de problemas está associada à escolha do estilo de liderança determinar.

Em relação à maturidade, ocorreram os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 1,14%, 19,325%, 79,55% referentes às maturidades M2, M3 e M4, respectivamente. Constatou-se que os líderes pesquisados que se consideram estilo de liderança E1, relacionado à variável MT4, estão concentrados no quadrante de maturidade alta M4.

Quanto à variável capacidade de assumir responsabilidade, esta não tem associação com a utilização do estilo de liderança “determinar”. No teste Qui-quadrado verificou-se um resultado 0,139 que indica não haver relação com a escolha do estilo de liderança E1. O estilo de liderança E1 foi correlacionado com todas as variáveis de trabalho. Dentre os líderes das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém, verificou-se que apenas 2% da amostra utilizam o estilo de liderança determinar de maneira isolada. Todavia, verificou-se que quando está associado com outros estilos, identifica-se 26%.

Esses dados vão ao encontro da pesquisa de Schneider (2005), no seu estudo de análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança, quando ele afirma que a liderança “determinar” não é utilizada de maneira isolada, porém se for conjugado com outros estilos, é utilizada. O estudo

de Silva (2004), onde foi observado noventa parâmetros para os estilos de liderança de E1 a E4, não houve indicação da utilização do estilo de liderança E1, sugere que esse estilo “determinar” deverá ser utilizado caso ocorra um declínio de desempenho.

Assim, identificou-se que esse estilo de liderança, no qual o líder determina, ordena, praticamente não está sendo praticado, sendo utilizado de maneira associada com os demais estilos. Em relação à maturidade de trabalho nas escalas: MT1 e MT5, não estão associados à escolha do estilo de liderança E1. Sendo assim, a experiência e a “capacidade assumir responsabilidade” não estão ligados ao líder que tem um estilo de liderança E-1. Ressalta-se também que a escala MT1 foi a única que tem relação com a maturidade de trabalho M1, ou seja, o líder que não tem experiência anterior está associado a um baixo nível de maturidade.

Foi comprovado, na pesquisa de Silva (2004), que o estilo de liderança E1 é utilizado para grupos que têm nível de maturidade baixa M1. Segundo o autor, esse líder utiliza a comunicação de forma unilateral, na qual o líder define a função do liderado, determinando o que, como, onde e quando fazer. Esse estilo aborda um comportamento alto da tarefa e baixo de relacionamento.

Neste momento, é analisada a relação do estilo de liderança E2 “Persuadir ou treinamento” com todas as variáveis que compõem a maturidade de trabalho.

E2	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1 - Experiência anterior de Trabalho	4	2,34	20	11,70	51	29,82	96	56,14	171	100,00
2 - Conhecimento do trabalho	4	2,37	12	7,10	41	24,26	112	66,27	169	100,00
3 - Compreensão da exigência de trabalho	2	1,23	10	6,13	37	22,70	114	69,94	163	100,00
4 - Capacidade de solução de problemas	0	0,00	13	7,60	54	31,58	104	60,82	171	100,00
5 - Capacidade de assumir responsabilidades	2	1,16	6	3,47	24	13,87	141	81,50	173	100,00

Quadro 9 – Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à Maturidade do Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

No estilo de liderança “Persuadir”, classificado como E2 na teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), o líder explica as atividades e decisões que serão realizadas, oportuniza entendimento e tenta convencer, persuadir para a realização dos objetivos planejados.

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E2 em relação às variáveis de maturidade do trabalho.

E2 – Persuadir	MT1 -Experiência anterior de Trabalho	Tem associação com E2
	MT2- Conhecimento do trabalho	Não tem associação com E2
	MT3-Compreensão das exigências de trabalho	Tem associação com E2
	MT4-Capacidade de solução de problemas	Tem associação com E2
	MT5-Capacidade de assumir responsabilidades	Tem associação com E2

Quadro 10 – Estilo de Liderança “persuadir” em relação à associação com Maturidade do Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Verificou-se que existe associação quanto à relação do estilo de liderança persuadir com a maturidade de trabalho na variável experiência anterior de trabalho.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), para influenciar outras pessoas é preciso entender o comportamento passado e prever ações futuras. Segundo Quelopana (2003), o termo experiência origina-se do *latim* que significa “submeter a teste”. Para a autora, a experiência proporciona uma retrospectiva histórica que possibilita compreender novas percepções e eventos.

Assim, verificou-se que existe associação entre a variável MT1 em relação ao estilo de liderança persuadir. O teste de correlação varia de 0 a 1, e a relação de E2 com MT1 com resultado no teste Qui-quadrado aliados à confirmação do V Crammer em 0,52.

A correlação da maturidade do trabalho da variável conhecimento do trabalho com o estilo de liderança persuadir E2 mostrou que não há associação. Os líderes pesquisados se autodiagnosticaram com 33.75% no nível de maturidade baixa e moderada na variável MT2. Dessa forma, detecta-se que o conhecimento de trabalho não tem associação com o estilo persuadir. Para Goleman (1999), persuadir é a arte de convencer pessoas para a realização de uma tarefa. E conforme o teste Qui-quadrado, não tem associação com o estilo de liderança persuadir.

A relação do estilo de liderança persuadir com a variável compreensão das exigências de trabalho MT3, após aplicação dos testes estatísticos verificou que existe associação entre E2 e MT3. Para Quelopana (2003), a compreensão de todos os componentes do processo decisório faz-se necessária antes de sua otimização.

Verificou-se que existe associação da variável capacidade de solução de problema em com o estilo de liderança persuadir E2.

A correlação entre E2 com MT4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado aliado ao V Crammer, indicou 0,16 detectando-se o relacionamento das variáveis.

Para Jago (1990), o líder necessita de um período para entender a organização e assim tomar decisões. Para Schneider (2005), o líder deverá resolver problemas conforme o estilo de liderança utilizado. Conforme Hersey e Blanchard (1986), o líder desenvolverá maturidade para conduzir a organização.

Em relação à maturidade, tivemos os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 7,60%, 31,58%, 60,82% referente às maturidades M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados que utilizam o estilo de liderança E2, relacionado à variável MT4, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 60,82% e o restante na maturidade moderada (M3), entretanto, 39,18% que se consideram com maturidade moderada para a variável resolução de problemas.

A pesquisa verificou que existe associação da variável “capacidade de assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “persuadir -E2”.

A correlação entre E2 com MT5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,12, detectando-se o relacionamento das variáveis.

Para Fiedler e Chemers (1981), a liderança é a coordenação racional da equipe para realizar a meta, o objetivo da organização por meio da divisão de trabalho ou de função, que corresponde a uma responsabilidade. Então, o líder pesquisado considera que a persuasão, o poder de convencimento, está relacionada com a “capacidade de assumir responsabilidade”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 1,16%, 3,47%, 13,87%, 81,5% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável MT5, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 81,5%, e o restante nas maturidades baixa(M1) e moderada (M2 e M3), com apenas 18,5%. Destaca-se que diferente da variável MT4, esta variável registrou um pequeno percentual de maturidade baixa para a capacidade de assumir responsabilidade.

O estilo de liderança E2 foi correlacionado com todas as variáveis de trabalho. Dentre os líderes das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém, verificou-se que apenas 3% da amostra utilizam o estilo de liderança persuadir de maneira isolada. Todavia, verificou-se que, quando associado com outros estilos atinge 52%.

Esses dados vão ao encontro da pesquisa de Schneider (2005), relacionada a uma pesquisa de análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança, comprovando a utilização do estilo de liderança persuadir E2 em 51,67% das respostas obtidas dos pesquisados.

Assim, identificou-se que esse estilo de liderança, no qual o líder “persuadir” tem estilo que compreende comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e para o relacionamento, no qual o líder ao mesmo tempo pratica comportamentos diretivos e proporciona um apoio emocional para reforço motivacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Esse estilo aborda um comportamento de equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e o relacionamento com as pessoas, podendo ser enquadrado no ponto **5.5** da grade gerencial de Blake e Mouton (1980).

Em relação à maturidade de trabalho nas escalas, constatou-se que apenas MT2 não está associado com o estilo de liderança E2. Sendo assim, o “conhecimento de trabalho” neste estudo não está associado à utilização do estilo E2.

Nesse momento é analisada a relação do estilo de liderança E3 “compartilhar ou apoio” com todas as variáveis que compõem a maturidade de trabalho.

E3	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1 - Experiência anterior de Trabalho	6	2,52	32	13,45	62	26,05	138	57,98	238	100,00
2 - Conhecimento do trabalho	2	0,84	16	6,69	67	28,03	154	64,44	239	100,00
3 - Compreensão das exigências de trabalho	2	0,88	8	3,51	58	25,44	160	70,18	228	100,00
4 - Capacidade de solução de problemas	0	0,00	13	5,42	71	29,58	156	65,00	240	100,00
5 - Capacidade de assumir responsabilidades	0	0,00	4	1,65	33	13,64	205	84,71	242	100,00

Quadro 11– Estilo de Liderança “Compartilhar” em relação à Maturidade do Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O estilo de liderança “Compartilhar”, classificado como E3 na teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), possibilita que o liderado participe da tomada de decisão, compartilhando ideias e alternativas para a realização das atividades.

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E3 em relação às variáveis de maturidade do trabalho.

E3 – Compartilhar	MT1 -Experiência anterior de Trabalho	Tem associação com E3
	MT2- Conhecimento do trabalho	Não associação com E3
	MT3-Compreensão das exigências de trabalho	Tem associação com E3
	MT4-Capacidade de solução de problemas	Não tem associação com E3
	MT5-Capacidade de assumir responsabilidades	Tem associação com E3

Quadro 12 – Estilo de Liderança “compartilhar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Verificou-se que existe associação da variável “experiência anterior de trabalho” em relação ao estilo de liderança “compartilhar – E3”.

A correlação entre E3 com MT1, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,10 detectando-se o relacionamento das variáveis.

Para Fiedler e Chemers (1981, p. 117), “a experiência torna uma situação favorável, porquanto o líder percebe sua tarefa como sendo estruturada, e a falta de experiência reduz a estrutura da tarefa e provavelmente também reduz o poder decorrente da posição”. Segundo Schinider (2005), é o estilo de comportamento para o relacionamento de excelência, e pouca preocupação com a tarefa, e caracterizando-se por um excelente ajuste interpessoal.

Esse estilo de liderança permite ao grupo contribuir diretamente com o processo decisório se aproximando do estilo de liderança democrático. Para Tannenbaum et al (1972), o estilo democrático tem um caráter forte de participação e os objetivos são refletidos no grupo. A importância desse líder está em direcionar a equipe, assim a experiência está associada com o estilo de liderança E3.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 2,52%, 13,45%, 26,05%, 57,98% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável MT1, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 57,98 % e o restante nas maturidades baixa (M1) e moderada (M2 e M3), com 42,02%. Destaca-se que a variável MT1 tem um índice elevado de M1, M2 e M3., que refere-se à experiência de trabalho. Ou seja, essa variável mesmo não estando com um nível de maturidade extremamente elevado, está associada à escolha do estilo de liderança E3. Ressalta-se que o objetivo da análise de correlação é descobrir se existe relacionamento entre as variáveis.

Verificou-se que não existe associação da variável “conhecimento do trabalho” em relação ao estilo de liderança “compartilhar –E3”.

A correlação entre E3 com MT2, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento das variáveis.

Para Vroom e Jago (1990), no estilo de liderança “compartilhar” o líder deverá discutir os problemas no grupo e juntos devem criar e avaliar formas de solução de problema. E esse estilo E3, não está relacionado com o conhecimento do trabalho.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,84%, 6,69%, 28,03%, 64,44% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável MT2, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 64,44 % e o restante nas maturidades baixa (M1) e moderada (M2 e M3), com 35,56%. Destaca-se a variável MT2 com índice maior que MT1 em relação à maturidade alta (M4).

Verificou-se que não há associação da variável “Compreensão das exigências do trabalho” em relação ao estilo de liderança “compartilhar –E3”.

A correlação entre E3 com MT3, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou 0,01, detectando-se o relacionamento das variáveis. Destaca-se que o objetivo da correlação é identificar se existe uma relação entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006).

Para Boyatzis e Mckee (2006), os líderes vivem com base em valores próprios e se importam com as pessoas, desenvolvendo uma capacidade de compreendê-las, assim o líder pode atingir os objetivos da organização democraticamente. O estilo E3 está relacionado com a “compreensão da exigência de trabalho”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,88%, 3,51%, 25,44%, 70,18% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável MT3, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 70,18 % e o restante nas maturidades baixa (M1) e moderada (M2 e M3), com 29,82%. Destaca-se que a variável MT3 tem um índice maior que MT2 em relação à maturidade alta.

Verificou-se que não tem associação da variável “capacidade de solução de problemas” em relação ao estilo de liderança “compartilhar – E3”.

A correlação entre E3 com MT4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, detectando-se no relacionamento das variáveis não tem associação.

Para Schinider (2005, p. 78), “o líder não pode fugir de sua responsabilidade primordial: tomada de decisão”. Assim, mesmo o líder utilizando um estilo de liderança compartilhado, em um determinado momento, deverá responder por sua atividade. Entretanto, a pesquisa identificou que não existe relação entre o estilo E3 com a variável “capacidade de solução de problema”

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 5,42%, 29,58%, 65,00% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável MT4, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 65% e o restante nas maturidades baixa (M1) e moderada (M2 e M3), com 35%. Destaca-se que na variável MT3 não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para resolução de problema será necessário maturidade moderada ou alta.

Verificou-se que há associação da variável “capacidade de assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “compartilhar –E3”.



A correlação entre E3 com MT5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou, detecta uma relação entre essas duas variáveis.

Para Schinider (2005), o líder além de ser responsável pelo processo, também recebe influência da instituição. Destaca-se que a responsabilidade final continua sendo do líder, mesmo quando proporciona ao grupo ferramenta para o processo de tomada de decisão. Dessa forma, o líder está envolvido com o processo decisório da instituição no qual está inserido e a pesquisa identificou que existe uma relação entre o estilo E3 com a variável “capacidade para assumir responsabilidade”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 1,65%, 13,64%, 84,71% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável MT5, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 84,71% e o restante nas maturidades moderada (M2 e M3), com 15,28%. Destaca-se que na variável MT5 não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para assumir responsabilidade, será necessário maturidade moderada ou alta. Ressalta-se que a variável MT5 foi o registro mais alto da maturidade M4.

Considera-se que esse estilo de liderança desenvolve característica do estilo democrático destacado por Bergamini (1994), Goleman (1999), no estudo de Galvão (2000) e de Schneider (2005).

Para Gutierrez (2006), as Organizações Não Governamentais têm um importante papel na redemocratização do país, já que a democracia faz parte da organização não governamental, sendo assim, não é apenas uma política democrática pregada, e sim política interna de democratização que deve ser divulgada. Desta feita, ressalta-se que as ações partem do específico para o geral. Após a pesquisa, nota-se uma forte aproximação da essência da democracia. A democracia está presente em organizações sociais e contribui para o desenvolvimento deste segmento (GUTIERRES 2006), (FALCONE E FISCHER 1998) e (GOLEMAN, BENNIS, O'TOOLE, BIEDERMAN, 2008).

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E4 “delegar” com todas as variáveis que compõem a maturidade de trabalho.

E4	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1 - Experiência anterior de Trabalho	0	0,00	6	11,32	5	9,43	42	79,25	53	100,00
2 - Conhecimento do trabalho	0	0,00	2	3,92	12	23,53	37	72,55	51	100,00
3 - Compreensão das exigências de trabalho	0	0,00	0	0,00	3	5,88	48	94,12	51	100,00
4 - Capacidade de solução de problemas	0	0,00	2	3,77	7	13,21	44	83,02	53	100,00
5 - Capacidade de assumir responsabilidades	0	0,00	1	1,89	6	11,32	46	86,79	53	100,00

Quadro 13 – Estilo de Liderança “Delegar” em relação à Maturidade do Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

O estilo de liderança “delegar” classificado como E4 na teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), este líder possibilita que o grupo de fato tome a decisão com liberdade sem controle ou ajuda. Sendo assim, o grupo tem um espaço para decidir como, quando e onde deve realizar as atividades.

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E4 em relação às variáveis de maturidade do trabalho.

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E4 “delegar” com todas as variáveis que compõem a maturidade de trabalho.

E4 – Delegar	MT1 -Experiência anterior de Trabalho	Tem associação com E4
	MT2- Conhecimento do trabalho	Não associação com E4
	MT3-Compreensão das exigências de trabalho	Tem associação com E4
	MT4-Capacidade de solução de problemas	Tem associação com E4
	MT5-Capacidade de assumir responsabilidades	Não tem associação com E4

Quadro 14 – Estilo de Liderança “delegar” em relação à associação com Maturidade do Trabalho  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Verificou-se que existe associação da variável “Experiência anterior de trabalho” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MT1, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou, detectando-se um relacionamento das variáveis correlacionadas.

Para Bergamini (1994), no estilo de liderança liberal, há uma interação entre líderes e liderados, propiciando uma interação entre a estrutura formal e informal e a

tomada de decisão é dispersa dentro da organização. Desta feita, estilo de liderança aproxima-se do estilo E4.

O estilo de liderança *Laissez-faire* para Bitencourt (2004) representa total liberdade para os liderados, objetivando contribuir para o desenvolvimento do grupo. Em estudo realizado por Lewin, foi identificado que liderança *laissez-faire* tinha uma produtividade inferior as dos grupos que eram conduzidos por outros estilos de liderança. Assim, entende-se que o excesso de liberdade compromete o desenvolvimento das atividades. Para Klein Junior e Heidemann (2009, p. 02) “a liderança ocorre no trabalho interdependente, e nas relações recíprocas e mútuas entre os diversos atores e elementos do sistema”. Segundo os autores, o grupo promove a mudança por meio da participação, promovendo relações maduras entre o grupo com troca de experiências. Detectou-se nos líderes pesquisados que existe uma relação entre o estilo E4 com a variável “experiência anterior de trabalho”

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 11,32%, 9,43%, 79,25% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados com a variável MT1, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 79,25% e o restante na maturidade moderada (M2 e M3), com 20,75%. Destaca-se que na variável MT1 não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para utilizar o estilo delegar será necessário maturidade moderada ou alta em relação a MT1.

Verificou-se que não existe associação da variável “conhecimento do trabalho” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MT2, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou que não existe nível de variância, correlação entre as variáveis correlacionadas.

Para Klein Junior e Heidemann (2009, p.2), “o homem detém a capacidade de operar em um mundo artificial distinto do ambiente natural”. Para Costa e Depexe (2006,p.2), “o conhecimento e a capacidade técnica e a experiência necessária para desempenhar a tarefa”. Dessa forma, entende-se que o conhecimento reflete a capacidade técnica do homem. Entretanto, nos líderes pesquisados não existe uma relação entre o estilo E4 com a variável “conhecimento do trabalho”

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 3,92%, 23,53%, 72,55% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados com a variável MT2, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 72,55% e o restante na maturidade moderada (M2 e M3), com 27,45%. Destaca-se que na variável MT1 não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para utilizar o estilo delegar será necessário maturidade moderada ou alta em relação a variável MT2.

Verificou-se que existe associação da variável “compreensão das exigências de trabalho” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MT3, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou, 0,34 detectando-se relacionamento das variáveis.

Para Klein Junior e Heidemann (2009), a maturidade guarda uma relação no tocante ao aspecto libertador e uma espécie de equilíbrio entre o consciente e o inconsciente, que resulta na construção de uma capacidade no indivíduo para ser mestre de si mesmo. E esse estilo de liderança “delegar” possibilita o crescimento do indivíduo porque proporciona uma compreensão da estrutura da atividade.

Para Lajonquiére (2007), a materialidade da compreensão do conhecimento se dá pela reconstrução das ações constantemente compartilhadas, é a materialidade do processo epistêmico implica em si mesmo.

Essa descoberta dos indivíduos da compreensão da tarefa está relacionada ao desenvolvimento cognitivo (LEGRANG, 1964), e essa socialização das atividades possibilita uma liberdade para a construção das ações. Assim, foi verificado nos líderes pesquisados que o estilo de liderança “delegar” existe associado com a variável “compreensão das exigências de trabalho”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 0,00%, 5,88%, 94,12% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados com a variável MT3, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 94,12% e o restante na maturidade moderada (M3). Destaca-se que na variável MT3 não houve registro do nível de maturidade M1 e M2. Dessa forma, para utilizar o estilo delegar será necessário

maturidade moderada alta ou alta em relação a variável MT3. Dessa forma, os líderes pesquisados que utilizam o estilo de liderança E4, estão no quadrante mais elevado de maturidade em relação a variável MT3.

A pesquisa identificou que existe associação da variável “capacidade na solução de problema” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MT4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou, 0,74 detectando que há relacionamento entre as duas variáveis.

Para Hersey e Blanchard (1986) liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente para realização da tarefa. Segundo Klein Junior e Heidemann (2009), a visão de que o líder é considerado um Deus e os liderados, coisas, está sendo substituída, por uma visão de liderança inovadora, passando a ser entendida como um fenômeno que ocorre entre pessoas e não de uma pessoa sobre a outra.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), no estilo de liderança “delegar”, as pessoas têm capacidade de solução de problemas, porém disponibiliza de apoio insuficiente, embora seja o líder que identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos é dos liderados. Os autores destacam ainda, que esse estilo de liderança deverá ser utilizado com liderados de maturidade alta.

Assim, foi verificado nos líderes pesquisados que o estilo de liderança “delegar” existe associado com a variável “capacidade de solução de problema”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 3,77%, 13,21%, 83,02% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados com a variável MT4, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 83,02% e o restante na maturidade moderada (M2 e M3). Destaca-se que na variável MT4 não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para utilizar o estilo delegar será necessário maturidade moderada ou alta em relação à variável MT4. Dessa forma, os líderes pesquisados que utilizam o estilo de liderança E4, estão no quadrante mais elevado de maturidade em relação à variável MT4.

Verificou-se que existe associação da variável “capacidade de assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MT5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer indicou, que não tem relacionamento entre as duas variáveis.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deverá contribuir para o crescimento dos liderados, ajudando-os a amadurecer, todavia até o ponto que sejam capazes de desenvolver-se. Dessa forma, o líder deverá permitir que o liderado desenvolva sua autonomia e responsabilidade.

Assim, foi verificado que não existe relação do estilo de liderança “delegar” com a variável “capacidade de assumir responsabilidade”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 1,89%, 11,32%, 86,79% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados com a variável MT5, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 86,79% e o restante na maturidade moderada (M2 e M3). Destaca-se que na variável MT5, não houve registro do nível de maturidade M1. Dessa forma, para utilizar o estilo delegar será necessário maturidade moderada ou alta em relação à variável MT5. Desta forma, os líderes pesquisados que praticam o estilo de liderança E4 estão no quadrante mais elevado de maturidade em relação à variável MT5.

Hersey e Blanchard (1986) elaboraram uma teoria de liderança situacional, que resultou no desenvolvimento de um modelo que sugere um estilo de liderança adequado para o nível de maturidade dos liderados. Segundo os autores os níveis de Maturidade são: M1, M2, M3 e M4:

M1 – Maturidade baixa: pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras;

M2 – Maturidade entre baixa e moderada: pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si;

M3 – Maturidade entre moderada e alta: pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras;

M4 – Maturidade alta: pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras). (HERSEY & BLANCHARD, p. 192, 1986)

Para Hersey & Blanchard (1986), os estilos de liderança sugeridos para o modelo são os que seguem:

E1 – Determinar: Tarefa alta e relacionamento baixo;  
 E2 – Persuadir: Tarefa alta e relacionamento alto;  
 E3 – Compartilhar: Tarefa baixa e relacionamento alto;  
 E4 – Delegar: Tarefa baixa e relacionamento baixo.  
 (HERSEY & BLANCHARD, p. 193, 1986)

Segundo os autores, a combinação que oferece maior probabilidade de bom funcionamento entre líder e liderado, segue relacionada no quadro abaixo:

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança
M1	E1
M2	E2
M3	E3
M4	E4

Quadro15: estilos de liderança indicados para o nível de maturidade dos liderados.

Fonte: (HERSEY & BLANCHARD, p. 192, 1986) adaptado pela autora

Assim, conforme a teoria de (HERSEY & BLANCHARD, 1986), para um grupo de nível de maturidade baixa, o líder deverá aplicar o estilo de liderança “determinar”. Para o nível de maturidade moderada baixa do liderado, o líder deverá utilizar o estilo de liderança “persuadir”. Para o nível de maturidade moderada alta, dos liderados, o líder deverá aplicar o estilo de liderança “compartilhar”. Para um grupo de maturidade alta, o líder poderá utilizar o estilo de liderança “delegar”.

Após o desenvolvimento dessa teoria de liderança situacional de Hersey & Blanchard (1986), foram realizados diversos estudos investigando maturidade *versus* estilo de liderança, dentre os quais citamos: Silva (2004), Galvão (2000) e Lourenço & Trevisan (2002), Schneider (2005) analisaram os estilos de liderança adotados pelo líder em relação à maturidade dos liderados.

Para Bergamin (1994), o líder deve ter conhecimento, capacidade para desenvolver com maturidade sua influência sobre o grupo, e para tanto, é necessário que o líder tenha um alto conhecimento em relação à sua experiência, seu dinamismo e entusiasmo para realizar as tarefas.

Após análise da relação do estilo de liderança com a maturidade de trabalho e suas variáveis, identificou-se que os líderes das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém têm a maior frequência do nível de maturidade M4. Portanto, este estudo, de maneira diferente, aplicou a teoria para

identificar o estilo de liderança do líder em relação à autopercepção do nível de maturidade. Assim, que estilo de liderança o líder utilizaria se, por exemplo, ele praticasse um nível de maturidade M2?

Assim, realizando a associação conforme a teoria, mapeou-se o seguinte enquadramento da utilização do estilo em relação ao nível de maturidade:

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança
M1	E2
M2	E2
M3	E3
M4	E4

Quadro16: estilos de liderança indicados para o nível de maturidade do líder.

Fonte: dados da pesquisa (2010)

Dessa forma, o líder que tem um nível de maturidade M2, utiliza o estilo de liderança E2; o líder que utiliza estilo de liderança E3 tem maturidade M3; o líder que tem maturidade M4, pratica o estilo de liderança E4. Identificou-se apenas uma diferença, localizada na utilização do estilo E2 para M1. Desse modo, conforme a teoria em relação aos liderados seria E1, e a pesquisa que trabalha a relação com o próprio líder identificou E2, os líderes pesquisados, mesmo identificados no nível de maturidade mais baixa M1, não praticam o estilo de liderança “determinar”.

Segundo Falcone (2002), as Organizações Não Governamentais são espaços de debates e socialização. Segundo Fiedler (1981, p.17) a liderança é exercida em grupo, mas isso não quer dizer que exista unanimidade entre os líderes e os liderados. Para ele, na verdade, a unanimidade é uma exceção da regra, o que vale é o debate a interação e a decisão em equipe.

Para Sant’Anna (et al 2009, p.12) “A liderança na atualidade direciona-se a uma nova linha de investigações, em que a liderança passa a ser analisada não apenas como um fenômeno individual ou um construto restrito à díade líder-subordinado”, contemplando, desta forma, a estrutura de grupo ou coletividade.

### **4.3 Relação dos Estilos de Liderança com a Maturidade Psicológica**

Esta etapa da análise trata dos estilos de liderança, a partir dos dados informados, tratando-os de modo isoladamente ou conjuga com o intuito de estabelecer a relação com a maturidade psicológica.



A maturidade psicológica está relacionada com disposição, motivação, empenho, atitude de trabalho e iniciativa (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A maturidade também está relacionada com o desenvolvimento humano, com as fases do indivíduo (KLEIN, 1969; PIAGET, 1974; ERIKSON, 1976).

A maturidade psicológica é considerada um campo árido e complexo (BERGAMINI, 1994). A maturidade não é absoluta, pois, varia de situação para situação. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E1 com todas as variáveis que compõem a maturidade psicológica:

E1	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1. Disposição para assumir responsabilidades	0	0,00	0	0,00	9	10,47	77	89,53	86	100,00
2. Motivação de realização	0	0,00	0	0,00	12	15,00	68	85,00	80	100,00
3. Empenho	0	0,00	2	2,27	8	9,09	78	88,64	88	100,00
4. Atitude no trabalho	0	0,00	0	0,00	15	17,86	69	82,14	84	100,00
5. Iniciativa	0	0,00	0	0,00	15	17,44	71	82,56	86	100,00

Quadro 17 – Estilo de Liderança “Determinar” em relação à Maturidade Psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E1 em relação às variáveis de maturidade psicológica.

E1 – Determinar ou Direção	MP1- disposição para assumir responsabilidade	Não associação com E1
	MP2- motivação de realização	Não associação com E1
	MP3- empenho	Não associação com E1
	MP4- atitude no trabalho	Não associação com E1
	MP5- iniciativa	Não associação com E1

Quadro 18 – Estilo de Liderança “Determinar” em relação à associação com Maturidade psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Verificou-se que não há associação da variável “disposição para assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “determinar –E1”.

A correlação entre E1 com MP1, na aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento entre as variáveis.

Para Spricigo (1999), a responsabilidade de assumir responsabilidade está relacionada ao nível de empenho para tomar decisão. Todavia, estatisticamente não tem relação com a utilização do estilo de liderança diretivo.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 0,00%, 10,47%, 89,53% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente. M1 e M2 não seguidas pelos líderes pesquisados. Retomando o quadro que representa essa relação, verificou-se que a variável MP1 é a maior frequência da escolha dos líderes.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E1, se relacionados com a variável MP1, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 89,53 % o restante na maturidade moderada (M3), com 10,47. Destaca-se que a variável MP1 está totalmente concentrada na maturidade M4, assim comprova-se que os sujeitos da pesquisa têm disposição para assumir responsabilidade, entretanto essa variável MP1 não está associada à aplicação do estilo de liderança E1.

Verificou-se que não há associação da variável “motivação de realização” em relação ao estilo de liderança “determinar–E1”.

A correlação entre E1 com MP2, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento das variáveis.

Para Murray (1971), uma pessoa que se encontra em um estado de motivação, ou seja, motivada se torna mais positiva em suas exposições e influência as pessoas. Pode-se dizer que essa característica está relacionada com o estilo E1. E a variável MP2 não está associada ao estilo de liderança E1.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 2,27%, 9,09%, 88,64% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente. M1 não é seguido pelos líderes pesquisado.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E1, quando relacionados com a variável MP2, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 85 % e, o restante, na maturidade moderada (M3), com 15,00%. Destaca-se que a variável MP2 está totalmente concentrada na maturidade M4 e não houve registro de desenvolvimento de desempenho da maturidade baixa. Assim comprova-se que os sujeitos que têm disposição para assumir responsabilidade tem maturidade moderada alta e alta.

Entretanto, essa variável MP2 não está associada à aplicação do estilo de liderança E1.

Verificou-se que não há associação da variável “motivação de realização” em relação ao estilo de liderança “determinar –E1”.

A correlação entre E1 com MP3, na aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento dessas variáveis.

Para Murray (1971), muitos indivíduos têm boas intenções e sonhos, mas um número pequeno desses está disposto a ter um grau de comprometimento que seja necessário para alcançá-los.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 2,27%, 9,09%, 88,64% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente. M1 não foi seguido pelo líderes pesquisados.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E1, quando relacionados com a variável MP3, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 88,64% e o restante na maturidade moderada (M2,M3), com 11,36%. Foi a maior frequência entre a relação maturidade psicológica com estilo de liderança E1, devido os líderes na autopercepção considerarem que então classificados na maturidade moderada baixa em relação à variação “empenho”. Destaca-se que não houve registro de desenvolvimento de desempenho de M1.

Assim, comprova-se que os sujeitos que têm disposição para assumir responsabilidade têm maturidade moderada baixa e alta maturidade alta. Entretanto, essa variável MP3 não está associada à aplicação do estilo de liderança determinar ou direção.

Não há associação da variável “atitude de trabalho” em relação ao estilo de liderança “determinar –E1”.

A correlação entre E1 com MP4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento entre as variáveis.

Para Batà (1989), a maturidade social faz parte do desenvolvimento do homem em sociedade, na escola, na família e no trabalho. O indivíduo, para desenvolver essa maturidade, deverá conciliar as exigências individuais com o sentimento social.

Em relação à maturidade, foram obtidos os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 0,00%, 17,86%, 82,14% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente. M1 e M2 não foram sugeridos pelos líderes pesquisados.

Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E1, quando relacionados com a variável MP4, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 82,14% e, o restante, na maturidade moderada (M3), com 17,86%. Não houve registro de desenvolvimento de desempenho em M1 e M2. A variável “atitude de trabalho” foi à menor frequência entre a relação maturidade psicológica com estilo de liderança “determinar”, a pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança diretiva não se consideram com maturidade baixa e maturidade moderada, estão totalmente concentrados na maturidade alta apesar de ter sido a menor frequência deste estilo.

Assim, comprova-se que os sujeitos que têm “atitude no trabalho” têm maturidade moderada alta e maturidade alta. Entretanto, essa variável MP4 não está associada à aplicação do estilo de liderança de direção.

Verificou-se que não há associação da variável “iniciativa” em relação ao estilo de liderança “determinar –E1”.

A correlação entre E1 com MP5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não existe relacionamento das variáveis.

Para Hersey e Blanchard, (1986, p.18), “um segmento considerável de motivação humana encontra-se de tal modo que nem sempre é evidente para o próprio indivíduo”.

Em relação à maturidade, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. Constatou-se que os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E1, quando relacionados com a variável MP5, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 82,56% e o restante na maturidade moderada (M3), com 17,44%. Não houve registro de desenvolvimento de desempenho em M1 e M2.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança diretiva não se consideram com maturidade baixa e maturidade moderada; estão totalmente concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que os sujeitos que têm “iniciativa”, têm maturidade moderada alta e maturidade alta. Entretanto, a variável MP5 não está associada à aplicação do estilo de liderança de direção.

Dessa forma, a pesquisa identificou que não há relação entre o estilo de liderança “determinar” e a maturidade psicológica. A teoria da liderança situacional sugere a utilização do estilo de liderança E1 para o nível de maturidade M1.

Em relação ao estilo autoritário, Maquiavel (2004) afirma que “o líder tem o poder e manipula as pessoas para atingir os objetivos”. Na visão de Silva e Kovalski (2006), a escola taylorista sugere que o estilo autoritário, centralizador é o mais eficiente. Para Goleman (1999), a liderança autoritária aumenta o desempenho em porque atinge os objetivos traçados para a organização. Entretanto, o líder autoritário arrisca a eficiência da organização.

Em relação à liderança “determinar”, que implica na ausência de espaço para os liderados decidirem o que fazer e como fazer para atingir os objetivos, Hersey e Blanchard (1986) veem a liderança como sendo algo a compartilhar para possibilitar que o liderado participe da decisão.

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E2 “persuadir ou treinamento” com todas as variáveis que compõem a maturidade psicológica.

E2	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
1. Disposição para assumir responsabilidades	4	2,31	4	2,31	33	19,08	132	76,30	173	100,00
2. Motivação de realização	0	0,00	2	1,17	34	19,88	135	78,95	171	100,00
3. Empenho	4	2,31	4	2,31	18	10,40	147	84,97	173	100,00
4. Atitude no trabalho	0	0,00	10	5,78	37	21,39	126	72,83	173	100,00
5. Iniciativa	2	1,17	8	4,68	30	17,54	131	76,61	171	100,00

Quadro 19 – Estilo de Liderança “persuadir” em relação à Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E1 em relação às variáveis de maturidade psicológica.

E2 – Persuadir ou treinamento	MP1- disposição para assumir responsabilidade	Tem associação com E1
	MP2- motivação de realização	Tem associação com E1
	MP3- empenho	Tem associação com E1
	MP4- atitude no trabalho	Tem associação com E1
	MP5- iniciativa	Não tem associação com E1

Quadro 20 – Estilo de Liderança “Persuadir” em relação à associação com Maturidade psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Verificou-se que existe associação da variável “disposição para assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “persuadir/treinamento –E2”.

A correlação entre E2 com MP1, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,01% que há relacionamento entre ambas.

A pesquisa de Silva (2004) comprovou que os líderes que praticam estilo de liderança E2, têm um nível alto de relacionamento e um nível alto de tarefa. Essa compreensão, acerca do ato de liderar, constitui o que Goleman (1999) denomina estilo afiliativo. Esse estilo cria harmonia, melhorando o relacionamento entre as pessoas, estabelece relações valorizando as pessoas e seus sentimentos; alimenta a harmonia e promove a ressonância da equipe.

Em relação à maturidade MP1, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 2,31%, 2,31%, 19,08 e 76,30%, referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável MP1, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 76,30% e, o restante, nas maturidades baixa e moderada (M1, M2 e M3), com 23,70%. Destaca-se que a variável MP1 está totalmente concentrada na maturidade M4. Assim comprova-se que os sujeitos da pesquisa têm disposição para assumir responsabilidade. Entretanto, é nessa variável MP1 que está à maior frequência de nível de desenvolvimento baixo e moderado. A variável MP1 está associada à aplicação do estilo de liderança E2.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de persuasão, ou de treinamento, estão totalmente concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que os sujeitos que têm “disposição para assumir responsabilidade” estão associados à utilização do estilo de liderança “treinamento”.

Há associação da variável “motivação de realização” em relação ao estilo de liderança “persuadir/treinamento –E2”.

A correlação entre E2 com MP2, na aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,19% de relacionamento entre as variáveis.

Segundo Bergamini (1994), a psicologia behaviorista não conseguiu explicar uma parte do comportamento humano que não depende do estímulo-resposta. Na visão da autora, somente o externo não representa a total significância para a motivação e a psicologia passa a valorizar o interno. Em sua teoria, Vygotsky (1987) afirma que os seres humanos mudam o seu comportamento de acordo com o

ambiente em que vivem. Para Bergamini (1994), o homem naturalmente detectará no meio ambiente a sua necessidade e se sentirá motivado para saná-la.

A maturidade MP2 tem os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 1,17%, 19,88 e 78,95%, referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes das Organizações Não Governamentais pesquisados que seguem o estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável MP2, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 78,95% e, o restante, na maturidade moderada baixa e alta (M2 e M3), com 21,65%. Não foi registrada ocorrência no nível de maturidade baixa (M1) para a variável “motivação”. Destaca-se que a variável MP2 está concentrada na maturidade M4 e, a variável MP2, está associada à aplicação do estilo de liderança E2.

A pesquisa detectou que os gestores praticam a liderança “persuadir ou treinamento” estão totalmente concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que a “motivação” está associada à utilização do estilo de liderança E2.

Há associação da variável “motivação de realização” em relação ao estilo de liderança “persuadir/treinamento –E2”.

A correlação entre E2 com MP3, na aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado, ao V Crammer, indicou 0,85% que há relacionamento entre ambas.

A visão de líder para Bergamini (1994) é fenomenológica, tendo em vista o que entende como o processo motivacional em situação de trabalho. O papel desempenhado pelo líder deve ser um papel de ponto de ligação entre o liderado, e a atividade.

A organização não governamental tem uma rotatividade de pessoas por se tratar geralmente de um trabalho não remunerado, sem retorno financeiro, pois, o retorno é pessoal e de crescimento de valores (MELLO, 2007). Dessa forma, o estilo E2 valoriza as pessoas e a relação, podendo ser considerada um estilo que contribui para o empenho e a manutenção dos voluntários nas atividades.

Em relação à maturidade MP3, surgiram os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 2,31%, 2,31%, 10,40% e 84,97%, referentes às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável “empenho”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 78,95% e o restante na maturidade baixa (M1), moderada

baixa e alta (M2 e M3), com 15,03% e está variável foi à maior ocorrência na relação E2 com a maturidade psicológica. A variável “empenho” está concentrada na maturidade M4 e existe associação da variável MP3 com o estilo de liderança E2.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de persuasão ou de treinamento estão totalmente concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “motivação” está associado à utilização do estilo de liderança “persuadir”.

Existe associação da variável “atitude no trabalho” em relação ao estilo de liderança “persuadir/treinamento –E2”.

A correlação entre E2 com MP4, na aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,43% que há relação entre ambas.

O relacionamento entre as pessoas de qualquer organização se constitui num ativo, sem as habilidades, sem as atitudes das pessoas não há sucesso. Somente motivando e construindo relações, a organização poderá ser eficaz (BOYETT e BOYETT,2001)

Em relação à maturidade MP4, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,00%, 5,78%, 21,39% e 72,83%, referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável “atitude no trabalho”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 72,83% e o restante, na maturidade moderada baixa e alta (M2 e M3), com 27,17% e não se registrou incidência na maturidade baixa (M1). Destaca-se que a variável “atividade no trabalho” está concentrada na maturidade M4 e existe associação da variável MP4 com o estilo de liderança E2.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de persuasão, ou treinamento, estão totalmente concentrados na maturidade alta e não têm desenvolvimento baixo (M1). Assim, comprova-se que o sujeito que tem “motivação” está associado à utilização do estilo de liderança treinamento.

Não há associação da variável “iniciativa” em relação ao estilo de liderança “persuadir/treinamento –E2”.

A correlação entre E2 com MP5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou que não há relacionamento das variáveis.



Kovaleski e Silva (2006), em pesquisa de desenvolvimento de equipe por meio da liderança situacional, comprovou que esse estilo “treinamento” tem a característica de alta competência e empenho variado.

Em relação à maturidade MP5, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 1,17%, 4,68%, 17,54% e 76,61%, referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E2, quando relacionados com a variável “iniciativa”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 76,61% e, os demais, na maturidade baixa e moderada baixa e alta (M1, M2 e M3), com 23,39% uma frequência menor que a encontrada em MT5. A variável “iniciativa” está concentrada na maturidade M4 e não há associação da variável MP5 com o estilo de liderança E2.

O treinamento tem a característica de desenvolver o potencial das pessoas, motivá-las, e ainda, busca soluções para os problemas, aproxima as pessoas e contribui para o entendimento dos objetivos da organização (HERSEY e BLANCHARD, 1986)

Para Loenert (2003), o treinamento deve ser realizado constantemente, com o objetivo de manter as pessoas motivadas e comprometidas. Dessa forma, o grupo poderá crescer e desenvolver habilidades técnicas e de relacionamento interpessoal.

Assim, para Hersey e Blanchard (1986) a liderança situacional é utilizada para possibilitar que os líderes possam aprender e supervisionar seu próprio comportamento, contribuindo para um grupo responsável de motivados.

Após a aplicação dos testes, a pesquisa detectou que o estilo de liderança “persuadir ou treinamento” está 80% relacionado com maturidade psicológica.

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E3 “compartilhar ou apoio” com todas as variáveis que compõem a maturidade psicológica.

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E3 em relação às variáveis de maturidade psicológica.

E3	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Disposição para assumir responsabilidades	4	1,67	0	0,00	37	15,42	199	82,92	240	100,00
Motivação de realização	0	0,00	2	0,85	36	15,25	198	83,90	236	100,00
Empenho	4	1,65	0	0,00	26	10,74	212	87,60	242	100,00
Atitude no trabalho	0	0,00	6	2,50	47	19,58	187	77,92	240	100,00
Iniciativa	2	0,83	8	3,33	43	17,92	187	77,92	240	100,00

Quadro 21 – Estilo de Liderança “Compartilhar ou apoio” em relação à Maturidade Psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Galvão (1998) comprovou que a liderança situacional pode ser utilizada como estrutura teórica para fundamentar a habilidade de liderar. Mostrou que, devido ao desenvolvimento de potencialidades e da habilidade humana, o líder pode ter a capacidade de gerenciar com eficácia para construir esforços cooperativos na equipe. Diagnosticou que os líderes que utilizam o estilo de liderança “compartilhar” adotam comunicação bidirecional com o grupo de maturidade moderada alta (M3).

A comunicação possibilita ao liderado interdependência, aproxima as pessoas e proporciona a socialização de ideias, fazendo com que os liderados sintam-se parte da equipe (MOTTA, 1991).

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E3 em relação às variáveis de maturidade psicológica.

E3- Compartilhar ou Apoio	MP1- disposição para assumir responsabilidade	Tem associação com E3
	MP2- motivação de realização	Tem associação com E3
	MP3- empenho	Tem associação com E3
	MP4- atitude no trabalho	Não tem associação com E3
	MP5- iniciativa	Tem associação com E3

Quadro 22 – Estilo de Liderança “compartilhar ou apoio” em relação à associação com Maturidade psicológica.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há associação da variável “disposição para assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “compartilhar ou apoio –E3”.

A correlação entre E3 e MP1, com aplicação dos testes Qui-Quadrado e V Crammer, indicou 0,07 relacionamento do estilo de liderança compartilhar MP1.

Para Falcone e Fischer (1998), as funções assumidas pelas Organizações Não Governamentais representam uma característica de modelo democrático forte e

estão concentradas na busca de redemocratização das atividades desenvolvidas na sociedade, projetando grupos sólidos com o objetivo de assegurar direitos e focar reivindicações.

Em relação à maturidade MP1, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. 1,67%, 0,00%, 15,42% e 82,92% referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados à variável “disposição para assumir responsabilidade”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 82,92% e o restante na maturidade baixa e moderada alta (M1 e M3), com 16,10%. Não há registro na maturidade moderada baixa (M2). A variável “disposição para assumir responsabilidade” está concentrada na maturidade M4. Há associação da variável MP1 com o estilo de liderança E3.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de apoio estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “disposição para assumir responsabilidade” está associado com esse estilo de liderança. Conforme os testes estatísticos aqui realizados, esse estilo de liderança tem característica democrática destacada por Bergamini (1994) e Goleman (1999) e no estudo de Galvão (2000).

Há associação da variável “motivação de realização” em relação ao estilo de liderança “compartilhar ou apoio –E3”.

A correlação entre E3 com MP2, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,03 relacionamento do estilo de liderança compartilhar MP1.

Para Boyatzis e Mckee (2006), os líderes ressonantes vivem seus valores e se importam de verdade com as pessoas, criam uma intenção de futuro e uma boa relação com o presente, mantendo contato constante com as pessoas. O resultado dessa liderança é uma combinação de inteligência e flexibilidade emocional de capacidade de entender o comportamento de outras pessoas, de examinar o ambiente, equilibrando os desejos para atingir os objetivos democraticamente.

Em relação à maturidade MP2, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. 0,00%, 0,85%, 15,25% e 83,90% referentes às maturidades M1, M2, M3 e M4.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável “motivação de realização”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 82,92% e o restante na maturidade moderada baixa e alta (M2e M3), com 17,08%. Não há registro na maturidade baixa (M1). Destaca-se que a variável “disposição para assumir responsabilidade” está concentrada na maturidade M4. E há associação da variável MP2 com o estilo de liderança E3.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de apoio estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “motivação” está associado a este estilo de liderança E3, conforme os testes estatísticos.

Há associação da variável “empenho” em relação ao estilo de liderança “compartilhar ou apoio –E3”.

A correlação entre E3 com MP3, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,01 de relacionamento do estilo de liderança compartilhar.

Essas Organizações Não Governamentais devem contribuir para o fortalecimento das instituições democráticas com valores que não podem deixar de estar presentes, entre eles “devem estar o compromisso com a democracia, a transparência, a tolerância e a capacidade de convivência com valores diferentes” (FALCONE 1999, p. 22).

Em relação à maturidade MP3, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. 1,65%, 0,00%, 10,74% e 87,60% referentes às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável “empenho”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 87,60% e, o restante, na maturidade baixa e na moderada alta (M1e M3), com 12,40%. Não há registro na maturidade moderada baixa (M2), assim como na variável MP1. Também não foi registrado o nível de desempenho moderado baixo. A variável “empenho” está concentrada na maturidade M4. E existe associação da variável MP3 com o estilo de liderança E3.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de apoio estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “empenho” está associado ao estilo de liderança E3.

Há associação da variável “atitude no trabalho” em relação ao estilo de liderança “compartilhar ou apoio –E3”.

A correlação entre E3 com MP4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não existir relacionamento do estilo de liderança compartilhar.

Para Boyatzis e Mckee (2006), entretanto, o acúmulo de responsabilidade, de punição e a autoexigência para influenciar as pessoas no exercício do poder continuado, poderão levar o líder a desenvolver um estilo dissonante, não concatenado com o grupo.

Em relação à maturidade MP4, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. 0,00%, 2,50%, 19,58% e 77,92% referentes às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável “atitude no trabalho”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 77,92% e o restante na maturidade moderada baixa e alta (M2 e M3), com 22,08%. Não detectou registro na maturidade baixa (M1) assim como na variável MP2 também não foi registrado esse nível de desempenho baixo. A variável “atitude de trabalho” está concentrada na maturidade M4 e não existe associação da variável MP4 com o estilo de liderança E3.

Há associação da variável “iniciativa” em relação ao estilo de liderança “compartilhar ou apoio –E3”.

A correlação entre E3 com MP5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou 0,87 de relacionamento do estilo de liderança compartilhar.

Para Mello (2007), as ONGs vêm sendo impulsionadas a se reestruturarem nos seguintes aspectos: em seus processos decisórios; na sua forma de relação com seus beneficiários; no seu desenvolvimento institucional; na ampliação e consolidação das formas de intervenção articulada; na projeção ao espaço público a buscar a diversificação das suas fontes de sustentação; na busca de novos parâmetros de eficiência organizacional.

Em relação à maturidade MP5, obtiveram-se os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes: 0,83%, 3,33%, 17,92% e 77,92%, referente às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E3, quando relacionados com a variável “iniciativa”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 77,92%, exatamente o mesmo percentual da variável “empenho” e, o restante, na maturidade baixa e moderada baixa e alta (M1, M2 e M3), com 22,08%. A variável “iniciativa” está concentrada na maturidade M4. Há associação da variável MP5 com o estilo de liderança E3. 80% das variáveis de maturidade psicológicas, em relação com o estilo de liderança E3, estão correlacionadas conforme o teste Qui-Quadrado e V Crammer.

Na visão de Boyatzis e Mckee (2006), não existe a menor possibilidade de existir uma liderança sem grupo. Segundo Fiedler (1981), a liderança é exercida em grupo, mas, isso não quer dizer que exista unanimidade entre os líderes e os liderados. Para ele, na verdade, a unanimidade é uma exceção da regra, o que vale é o debate, a interação e a decisão em equipe.

80% do estilo de liderança “compartilhar ou apoio” está relacionado com a maturidade psicológica, e, para Goleman (1999), esse estilo se aproxima do estilo democrático.

A democracia está presente em organizações sociais e contribui para o desenvolvimento desse segmento (GUITERRES 2006), (FALCONE E FISCHER 1998) e (GOLEMAN, BENNIS, O´TOOLE, BIEDERMAN, 2008)

Neste momento é analisada a relação do estilo de liderança E4 “delegar” com todas as variáveis que compõe a maturidade psicológica.

E4	M1		M2		M3		M4		Total	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Disposição para assumir responsabilidades	1	1,89	0	0,00	3	5,66	49	92,45	53	100,00
Motivação de realização	0	0,00	0	0,00	7	13,73	44	86,27	51	100,00
Empenho	0	0,00	0	0,00	6	11,32	47	88,68	53	100,00
Atitude no trabalho	0	0,00	0	0,00	8	15,69	43	84,31	51	100,00
Iniciativa	0	0,00	0	0,00	8	15,09	45	84,91	53	100,00

Quadro 23 – Estilo de Liderança “Delegar” em relação à Maturidade Psicológica  
Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Por meio do teste Qui-Quadrado de Pearson, em conjunto com o V de Crammer, foi possível identificar as seguintes associações entre o estilo de liderança E4 em relação às variáveis de maturidade psicológica.

E4- delegar	MP1- disposição para assumir responsabilidade	Não tem associação com E3
	MP2- motivação de realização	Não tem associação com E3
	MP3- empenho	Não tem associação com E3
	MP4- atitude no trabalho	Não tem associação com E3
	MP5- iniciativa	Não tem associação com E3

Quadro 24 – Estilo de Liderança “delegar” em relação à associação com Maturidade psicológica.

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Não há associação da variável “disposição para assumir responsabilidade” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MP1, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não existir relacionamento do estilo de liderança “delegar”.

Há competências pessoais para o líder como à autoconsciência, que está subdividida em três partes que segue: a autoconsciência emocional - que é a capacidade de identificar as próprias ações e reconhecer seus impactos; a autoavaliação precisa - buscando conhecer limites e possibilidades; e a autoconfiança- que é conhecer seus valores e capacidades. (GRACIOSO, 2009)

Em relação à maturidade MP1, há os seguintes resultados da amostra pesquisada, conforme a autopercepção dos líderes. 1,89%, 0,00%, 5,66% e 92,45% referentes às maturidades M1, M2, M3 e M4, respectivamente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados à variável “disposição para assumir responsabilidade”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 92,45% e o restante na maturidade baixa e moderada alta (M1e M3), com 7,55%. Não há registro na maturidade moderada baixa (M2). A variável “disposição para assumir responsabilidade” está concentrada na maturidade M4. Não há associação da variável MP1 com o estilo de liderança E4.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de liberdade estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “disposição para assumir responsabilidade” não está associado com esse estilo de liderança, conforme os testes estatísticos aqui realizados.

Não há associação da variável “motivação” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MP2, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não há relacionamento do estilo de liderança “delegar”.

Para Boyatzis e Mckee (2006) um estilo de liderança muito forte pode levar a um estado psicológico de alerta na maior parte do tempo. Por isso, é necessário que o líder tenha um ponto forte interior. Ele deve olhar para o seu interior primeiro, isso oferece uma ação positiva para que possa agir com motivação para o trabalho.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados à variável “motivação”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 86,27% e, o restante, na maturidade moderada alta (M3), com 13,73%. Não há registro da maturidade baixa e moderada baixa (M1 e M2).

A variável MP2 está concentrada em duas maturidades (M3 e M4). Não há associação da variável “motivação” com o estilo de liderança E4.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de liberdade estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “motivação” não está associado com esse estilo de liderança conforme os testes estatísticos aqui realizados.

Não há associação da variável “empenho” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MP3, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não haver relacionamento do estilo de liderança “delegar”.

No estudo liderança de enfermagem nas organizações de saúde da cidade do México, Distrito Federal, Jiménez (2007) evidenciou a relação do estilo de liderança e o grau de maturidade dos seguidores, identificou que o estilo pode ser flexível mudando de estilo diretivo até o estilo delegatário.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados à variável “motivação”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 88,68% e, o restante, na maturidade moderada alta (M3), com 11,32%. Não há registro da maturidade baixa e moderada baixa (M1 e M2).

A variável MP4 está concentrada em duas maturidades (M3 e M4). Não há associação da variável “empenho” com o estilo de liderança delegar.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de liberdade estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem



“empenho” não está associado a esse estilo de liderança, conforme os testes estatísticos aqui realizados.

Não há associação da variável “atitude no trabalho” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MP4, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não há relacionamento do estilo de liderança “delegar”.

Para Handy (1996) é árdua a tarefa de liderar uma organização onde a autoridade precisa ser conquistada, para tanto, é necessário alguns atributos, á autoconfiança, a paixão pelo trabalho e amor pelas pessoas, sendo assim, é mais provável encontrá-los nas organizações sem fins lucrativos.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados à variável “atitude no trabalho”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 84,31% e, o restante, na maturidade moderada alta (M3), com 15,69%. Não há registro da maturidade baixa e moderada baixa (M1 e M2).

A variável MP4 está concentrada em duas maturidades (M3 e M4). Não há associação da variável “atitude no trabalho” com o estilo de liderança delegar. Registra-se, que essa foi a menor frequência da maturidade M4 em relação a esse estilo.

A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de liberdade estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “atitude no trabalho” não está associado a esse estilo de liderança conforme os testes estatísticos aqui realizados.

Não há associação da variável “iniciativa” em relação ao estilo de liderança “delegar –E4”.

A correlação entre E4 com MP5, com aplicação dos testes Qui-Quadrado, aliado ao V Crammer, indicou não há relacionamento do estilo de liderança “delegar”.

Para Jiménez (2007), os gerentes devem ter a capacidade de identificar mudanças no ambiente e expressar habilidades para resolvê-las com a utilização do estilo adequado para o ambiente.

Os líderes pesquisados, classificados no estilo de liderança E4, quando relacionados à variável “iniciativa”, estão concentrados no quadrante de maturidade alta (M4), com 84,91% e, o restante, na maturidade moderada alta (M3), com

15,09%. Não há registro da maturidade baixa e moderada baixa (M1 e M2). Registra-se a menor frequência da maturidade moderada alta em relação ao estilo de liderança “delegar”

A variável MP5 está concentrada em duas maturidades (M3 e M4). Não há associação da variável “iniciativa” com o estilo de liderança delegar. A pesquisa detectou que os gestores que praticam a liderança de liberdade estão concentrados na maturidade alta. Assim, comprova-se que o sujeito que tem “iniciativa” não está associado a esse estilo de liderança conforme os testes estatísticos aqui realizados.

Ao fim desta etapa de relacionar a maturidade psicológica com os estilos de liderança. Verificou-se que somente na variável MP1 há registro da maturidade baixa, as demais, ficaram concentradas em maturidade moderada alta e alta (M3 e M4) com uma média de 87,32% na maturidade alta e sem registros de M1 e M2, nas variáveis MP2,MP3,MP4, e MP5 dos líderes que exercem um estilo liberal. Assim, os líderes que utilizam um estilo de liderança “delegar” não está associado a assumir responsabilidade, a motivação, ao empenho, a atitude e iniciativa. Entretanto, todos têm uma maturidade alta e nesse nível os líderes têm capacidade e disposição para assumir a realização das atividades.

Para Hersey e Blanchard (1982), o gestor que utiliza esse estilo de liderança tem um relacionamento baixo com as pessoas e com a tarefa. E afirma que fatores motivadores estão relacionados a outros itens como a realização, reconhecimento, trabalho desafiante e desenvolvimento.

Verificou-se que há associação de 80% dos estilos de liderança “persuadir” e “compartilhar” em relação à maturidade psicológica. Assim, os gestores que praticam os estilos E2 e E3 estão correlacionados, conforme aplicação dos testes Qui-Quadrado e V Crammer, com as variáveis de maturidade psicológica. Identificou-se que os líderes que seguem o estilo de liderança delegar têm maturidade M4.

#### **4.4 Relação da Maturidade de Trabalho com a Maturidade Psicológica**

Neste momento é analisado o nível de correlação entre a maturidade de trabalho e a maturidade psicológica. Por meio do teste Spearman, que foi utilizado por determinar um grau de associação para dados ordinais.

Analisa-se o grau de relação entre a variável “experiência anterior de trabalho” com as variáveis de maturidade psicológica MP1, MP2, MP3, MP4 e MP5.

Variáveis	Variáveis					
	MT1	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
MT1	1,000					
MP1	0,343**	1,000				
MP2	0,199**	0,466**	1,000			
MP3	0,267**	0,448**	0,594**	1,000		
MP4	0,307**	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
MP5	0,380**	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \* p < 0,05; \*\*p<0,01

Quadro 25 – Correlação entre a Experiência Anterior de Trabalho (MT1) e a Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há associação entre as variáveis MT1 e MP1, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,343. Logo, a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais experiência têm mais disposição para assumir responsabilidade.

Há associação entre as variáveis MT1 e MP2, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,199, logo a associação é positiva baixa, ou seja, os líderes que têm mais experiência têm mais motivação.

Há associação entre as variáveis MT1 e MP3, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,267, logo a associação é positiva baixa, ou seja, os líderes que têm mais experiência têm mais empenho.

Há associação entre as variáveis MT1 e MP4, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,307, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais experiência têm mais atitude.

Há associação entre as variáveis MT1 e MP5, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,380, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais experiência têm mais iniciativa.

Considera-se que a correlação entre a variável “experiência anterior de trabalho” e as variáveis “disposição de assumir responsabilidade”, “atitude” e “iniciativa”, são positivas moderadas, mais fortes que em relação às variáveis “motivação” e “empenho”. Assim, verificou-se que 60% são positivas moderadas e 40% positiva baixa. Não registrou correlação negativa e nem nula. A maior frequência registrada foi em relação à variável experiência de trabalho com iniciativa. A menor foi em relação à motivação.

Analisa-se o grau de relação entre a variável “conhecimento do trabalho” com as variáveis de maturidade psicológica MP1, MP2, MP3, MP4 e MP5.

Variáveis	Variáveis					
	MT2	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
<b>MT2</b>	1,000					
<b>MP1</b>	0,427**	1,000				
<b>MP2</b>	0,315**	0,466**	1,000			
<b>MP3</b>	0,349**	0,448**	0,594**	1,000		
<b>MP4</b>	0,404**	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
<b>MP5</b>	0,455**	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Quadro 26 – Correlação entre o Conhecimento do Trabalho (MT2) e a Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há associação entre as variáveis MT2 e MP1, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,427, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais conhecimento do trabalho experiência têm mais disposição para assumir responsabilidade.

Há associação entre as variáveis MT2 e MP2, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,315, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais conhecimento do trabalho têm mais motivação.

Há associação entre as variáveis MT2 e MP3, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,349, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais conhecimento do trabalho têm mais empenho.

Há associação entre as variáveis MT2 e MP4, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,404, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais conhecimento do trabalho têm mais atitude.

Há associação entre as variáveis MT2 e MP5, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,455, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais conhecimento do trabalho têm mais iniciativa.

A correlação mais forte foi entre a variável “conhecimento” e a variável “iniciativa”. Então, quanto mais conhecimento o líder tiver, mais terá iniciativa para desenvolver as atividades. 100% da correlação são consideradas positivas moderadas. A menor correlação foi em relação ao conhecimento e a motivação.

Analisa-se o grau de relação entre a variável “compreensão das exigências do trabalho” com as variáveis de maturidade psicológica MP1, MP2, MP3, MP4 e MP5.

Variáveis	Variáveis					
	MT3	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
<b>MT3</b>	1,000					
<b>MP1</b>	0,422**	1,000				
<b>MP2</b>	0,360**	0,466**	1,000			
<b>MP3</b>	0,326**	0,448**	0,594**	1,000		
<b>MP4</b>	0,334**	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
<b>MP5</b>	0,372**	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \* p < 0,05; \*\*p<0,01

Quadro 27 – Correlação entre a Compreensão das Exigências de Trabalho (MT3) e a Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há associação entre as variáveis MT3 e MP1, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,422, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho, têm mais disposição para assumir responsabilidade.

Há associação entre as variáveis MT3 e MP2, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,360, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho têm mais motivação.

Há associação entre as variáveis MT3 e MP3, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,326, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho têm mais empenho.

Há associação entre as variáveis MT3 e MP4, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,334, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho têm mais atitude.

Há associação entre as variáveis MT3 e MP5, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,372, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho têm mais iniciativa.

A maior frequência registrada foi em relação à variável compreensão com a variável disposição para assumir responsabilidade. A menor foi em relação a variável empenho.

Analisa-se o grau de relação entre a variável “capacidade de solução de problema” com as variáveis de maturidade psicológica MP1, MP2, MP3, MP4 e MP5.

Variáveis	Variáveis					
	MT4	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
MT4	1,000					
MP1	0,455**	1,000				
MP2	0,321**	0,466**	1,000			
MP3	0,366**	0,448**	0,594**	1,000		
MP4	0,483**	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
MP5	0,469**	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Quadro 28 – Correlação entre a Capacidade de Solução de Problemas (MT4) e a Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há associação entre as variáveis MT4 e MP1, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,455, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de solução de problema têm mais disposição para assumir responsabilidade.

Há associação entre as variáveis MT4 e MP2, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,321, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de solução de problema têm mais motivação. Foi a relação positiva mais fraca entre as variáveis.

Há associação entre as variáveis MT4 e MP3, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,366, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de solução de problema têm mais empenho.

Há associação entre as variáveis MT4 e MP4, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,483, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais compreensão das exigências do trabalho têm mais atitude. É a correlação mais forte em relação a MT4

Há associação entre as variáveis MT4 e MP5, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,469, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de solução de problema têm mais iniciativa.

A correlação mais forte foi entre a variável compreensão e atitude no trabalho. Então, quanto mais capacidade de solução de problema o líder tiver mais terá atitude de trabalho para desenvolver as atividades. 100% da correlação são consideradas positivas moderadas. A menor correlação foi em relação à capacidade e a motivação.

Analisa-se o grau de relação entre a variável “capacidade de assumir responsabilidade” com as variáveis de maturidade psicológica MP1, MP2, MP3, MP4 e MP5.

Variáveis	Variáveis					
	MT5	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
<b>MT5</b>	1,000					
<b>MP1</b>	0,633**	1,000				
<b>MP2</b>	0,401**	0,466**	1,000			
<b>MP3</b>	0,373**	0,448**	0,594**	1,000		
<b>MP4</b>	0,499**	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
<b>MP5</b>	0,429**	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \* p < 0,05; \*\*p<0,01

Quadro 29 – Correlação entre a Capacidade de Assumir Responsabilidades (MT5) e a Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010).

Há associação entre as variáveis MT5 e MP1, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,633, logo a associação é positiva substancial, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de assumir responsabilidade têm mais disposição para assumir responsabilidade. Essa foi a maior correlação entre a variável maturidade psicológica.

Há associação entre as variáveis MT5 e MP2, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,401, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de assumir responsabilidade têm mais motivação. Foi a relação positiva mais fraca entre as variáveis.

Há associação entre as variáveis MT5 e MP3, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,373, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de assumir responsabilidade têm mais empenho.

Há associação entre as variáveis MT5 e MP4, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,499, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de assumir responsabilidade, têm mais atitude. É a correlação mais forte em relação a MT4, praticamente positiva substancial.

Há associação entre as variáveis MT5 e MP5, o valor do coeficiente ordinal de Spearman é 0,429, logo a associação é positiva moderada, ou seja, os líderes que têm mais capacidade de assumir responsabilidade têm mais iniciativa.

A correlação mais forte foi entre a variável capacidade de assumir responsabilidade e disposição para assumir responsabilidade, então quanto mais

capacidade de assumir responsabilidade, o líder tiver mais terá disposição para assumir responsabilidade. 80% das correlações é considerada positiva moderada e 20%, positiva substancial. A menor correlação foi em relação à capacidade e ao empenho.

Nesta etapa verifica-se o nível de correlação entre as variáveis de maturidade de trabalho, com aplicação do teste Spearman.

Variáveis	Variáveis				
	MT1	MT2	MT3	MT4	MT5
MT1	1,000				
MT2	0,604**	1,000			
MT3	0,473**	0,447**	1,000		
MT4	0,423**	0,454**	0,510**	1,000	
MT5	0,329**	0,397**	0,470**	0,495**	1,000

Notas: \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Quadro 30 – Nível de Correlação entre as Variáveis Relacionadas à Maturidade no Trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há correlação entre todas as variáveis de trabalho, o valor do coeficiente ordinal de Spearman mais forte é da variável MT2, logo, quanto mais experiência do trabalho, o líder tiver maior será o seu conhecimento. Todas as associações foram positivas.

Nesta etapa, verifica-se o nível de correlação entre as variáveis de maturidade psicológica com aplicação do teste Spearman.

Variáveis	Variáveis				
	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5
MP1	1,000				
MP2	0,466**	1,000			
MP3	0,448**	0,594**	1,000		
MP4	0,528**	0,379**	0,544**	1,000	
MP5	0,480**	0,350**	0,544**	0,622**	1,000

Notas: \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Quadro 31 – Nível de Correlação entre as Variáveis Relacionadas à Maturidade Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

Há correlação entre todas as variáveis psicológicas, o valor do coeficiente ordinal de Spearman mais forte é entre MP4 e MP5, logo, quanto maior for a atitude no trabalho, maior será a iniciativa do líder. Todas as associações foram positivas.



Serafim (2007), pesquisou a representação social do papel de gestores em Organizações Não Governamentais, identificou, no primeiro nível de análise que focalizava os processos intra-individuais, que todos os gestores pesquisados sentiam-se aptos para a gestão, porém, relataram dificuldades de alcançar competências necessárias, infere-se que os gestores constroem um estilo próprio de gestão, modelando-o conforme o consenso entre os colaboradores e as contingências da organização. E ainda, nem um dos gestores atribui a militância a fatores econômicos ou à busca por ganhos financeiros.

Para Bergamini (1994, p.112), “atribui-se ao líder eficaz habilidades interpessoais antes das técnicas”. Em outras palavras, é necessário que o líder consiga comunicar-se com as pessoas, que a gestão seja compartilhada.

Para Hersey e Blanchard (1982), o desenvolvimento do líder está consolidado na maturidade de trabalho e na maturidade psicológica. Assim, o dado da pesquisa identificou que essa correlação existe. Assim, quanto maior for a estrutura de desenvolvimento psicológico, maior será a maturidade de trabalho.

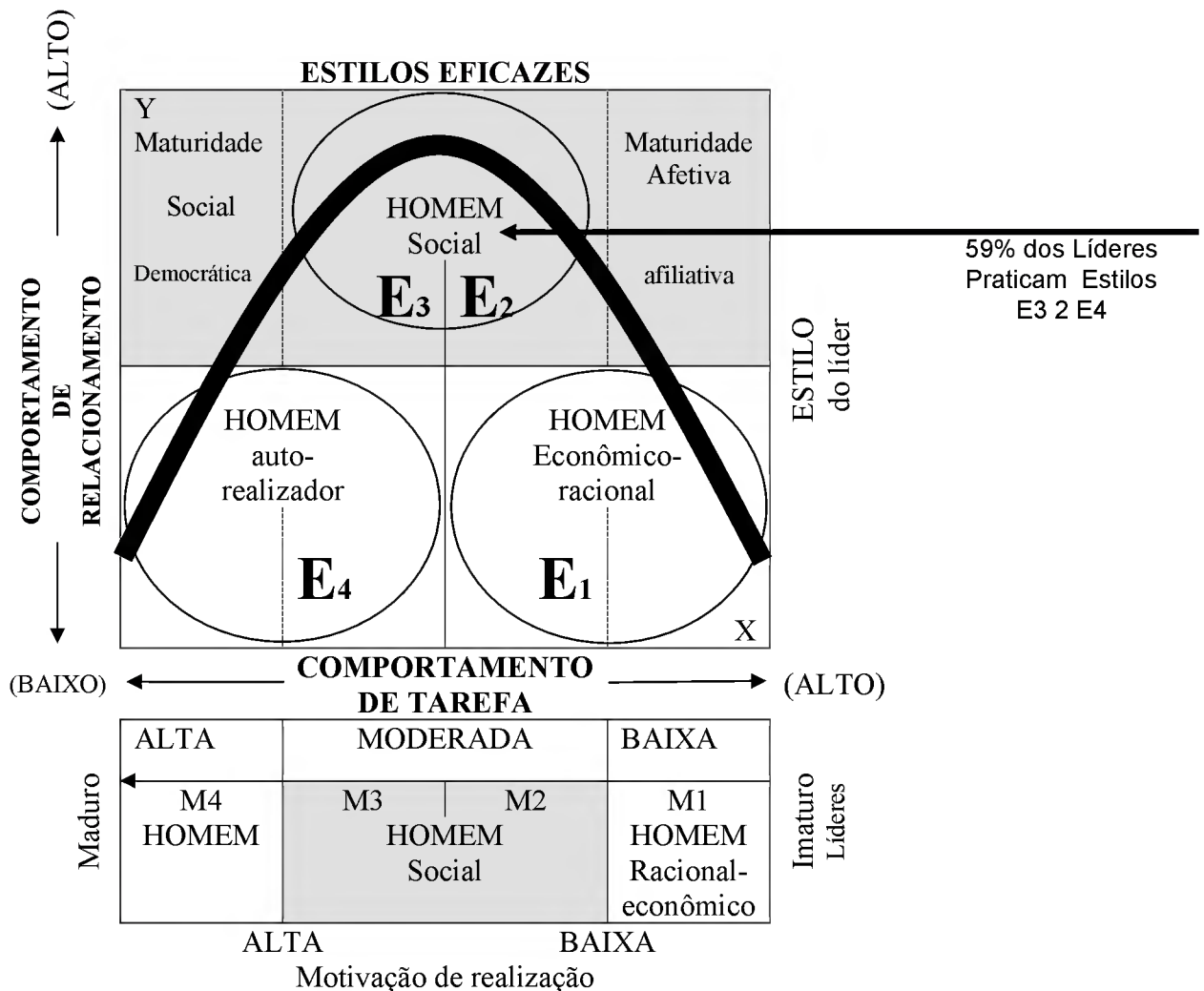


Figura 4 – inter-relação entre as teorias de liderança. Adaptada pela autora.  
Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H (1986, p. 371).

Após a análise dos dados, diagnosticou-se que os líderes das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém estão concentrados em E2 e E3, o foco desta análise. Dessa forma, os estilos de liderança adotados pelos gestores estão concentrados no primeiro quadrante da teoria de liderança situacional.

Para Schein (1968), o homem social é motivado por conviver em sociedade e responde às forças sociais do grupo, e ainda, constrói sua identidade relacionando-se. Para Batá (1989), a Maturidade social está relacionada ao convívio em sociedade. Portanto, considera-se que os estilos de liderança E3 e E2 fazem parte desse contexto democrático.

A Democracia é considerada um estilo de liderança participativo, tomada de decisão em grupo, compartilha-se as atividades (GOLEMAN, 1999;

BERGAMINI,1994; TANNENBAUM et al, 1972), que se relaciona, neste momento, com o estilo de liderança “compartilhar”. E o estilo de liderança ressonante afiliativo de Goleman (1999), neste momento, relaciona-se com o estilo de liderança E2, alta preocupação com as pessoas.

Dessa forma, os gestores das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém praticam, conforme a teoria Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança E3 aliado ao E2.

## Conclusões

Este trabalho buscou analisar o estilo de liderança adotado pelos gestores das Organizações Não Governamentais da Região Metropolitana de Belém com base na teoria de Hersey e Blanchard. Essa teoria classifica quatro estilos de liderança, E1, E2, E3 e E4. E paralelo à aplicabilidade dos estilos, encontra-se o nível de maturidade dos líderes, M1, M2, M3, e M4.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar qual o estilo de liderança adotado pelos gestores das ONGs. Conforme dados da pesquisa, registrou-se a utilização do estilo de liderança “compartilhar ou treinamento – E3”, quando adotado de maneira primária, que corresponde a 24% dos líderes pesquisados. Assim, 76% dos gestores utilizam o estilo de liderança secundário. A maior frequência registrada corresponde aos estilos E3 e E2.

Verificou a relação dos estilos de liderança com a maturidade de trabalho, por meio da aplicação dos testes estatísticos Qui-Quadrado de Pearson e o V de Crammer. Após a aplicação dos testes, identificou uma média de associação de 80% entre os estilos de liderança e as variáveis de maturidade de trabalho, experiência anterior de trabalho, conhecimento, compreensão das exigências de trabalho, capacidade de solução de problema e capacidade de assumir responsabilidade.

Nos estilos E3 e E2, a maior frequência registrada na maturidade de trabalho foi referente à variável “capacidade de assumir responsabilidade”. Assim, os líderes das Organizações Não Governamentais utilizam um estilo democrático e mostram capacidade para assumir as atividades.

Buscou-se identificar a relação dos estilos de liderança e a maturidade psicológica, disposição para assumir responsabilidade, motivação, empenho, atitude no trabalho e iniciativa, e foi identificada uma média de associação de 80% com os estilos E3 e E2, na qual se registrou maior frequência na variável empenho.

Relacionou-se a maturidade de trabalho e a maturidade psicológica, através da aplicação do teste de Spearman, que diagnosticou 100% de correlação entre as variáveis de maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A maior frequência encontrada de 0,633 foi entre as variáveis MT5 e MP1, ou seja, na maturidade de trabalho o líder demonstra capacidade para assumir responsabilidade e na maturidade psicológica o líder demonstra disposição para assumir responsabilidade.

Assim, os líderes estudados das Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém, em sua autopercepção, indicam ter capacidade e disposição para enfrentar os desafios desse setor.

Utilizando a teoria de liderança situacional, a pesquisa identificou o nível de maturidade em relação ao estilo de liderança adotado pelos gestores estudados. Quando analisada a maturidade em relação a estilo, identificou-se que os líderes estudados estão concentrados na maturidade alta. Entretanto, quando considerada a frequência das respostas, verificou-se que os líderes que têm uma autopercepção seguem um estilo de liderança E4, se consideram M4; os que utilizam o estilo E3 se consideram M3; os que praticam E2 se consideram M2. Porém, os que se consideram M1, não praticam o estilo de liderança E1 e sim E2. Essa é a diferença da pesquisa para teoria situacional, pois sugere que os gestores M1 devem praticar o estilo de liderança E1. Assim, mesmo os líderes das Organizações Não Governamentais que têm uma maturidade baixa não utilizam um estilo de liderança autoritário.

O estilo de liderança democrático é praticado pelos líderes pesquisados, e esse estilo é sugerido para grupos que trabalham de maneira compartilhada, e juntos definem o caminho da organização (CONCEIÇÃO NETO, 2008; MELO, 2007; SERAFIM, 2007; SCHNEIDER, 2005).

Os estilos de lideranças adotados pelos gestores das Organizações Não Governamentais, conforme a teoria situacional Hersey e Blanchard (1986) foram “compartilhar” e “persuadir”, com 59%. Ampliando a análise, Bergamini (1994) classifica como liderança democrática; e Goleman (1995) considera dois estilos de liderança ressonantes: o democrático e o afiliativo.

A amostra foi superior ao mínimo estatisticamente significativa, possibilitando uma menor margem de erro para a pesquisa, e em relação ao posicionamento médio das variáveis. Calculado o desvio padrão, chegou-se a um intervalo de confiança.

Todavia, as Organizações Não Governamentais se constituem em mosaico de atividades: educacionais, ambientais, políticas, culturais e as de movimentos sociais. Assim, sugere-se um recorte dessa população para as próximas pesquisas, testando os estilos de liderança em categorias. E a ampliação dos sujeitos, no sentido de confrontar os resultados entre líderes e liderados.

Esta pesquisa apresenta limitações quanto à acessibilidade e disposição dos gestores para participarem da pesquisa e à distância das organizações, distribuídas em bairros e cidades distantes. Quanto à teoria, esta se restringe à aplicabilidade da teoria de liderança situacional, podendo ser ampliada para consolidação entre varias teorias.

Este trabalho estudou o fenômeno da liderança nas Organizações Não Governamentais e identificou que são diversos os aspectos que possibilitam o exercício de liderar, que vão do conhecimento à motivação e envolvem o desenvolvimento humano cultural, fisiológico, afetivo e social, identificando um ser que debate, compartilha e se preocupa com as pessoas e o ambiente, no qual praticam vários estilos de liderança que proporcionam um ambiente democrático nas Organizações Não Governamentais da região metropolitana de Belém.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; Coelho, A.; Canavarro, J. (2002). **A dimensão psicológica da informatização organizacional**: um estudo empírico de empresas portuguesas. In: ENANPAD 2002 – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 22-25/09/2002. São Salvador, Brasil.
- ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilo de Gerência**: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Dissertação (mestrado). Universidade de Taubaté, 2002.
- BATÁ, Angela Maria La Sala. **Maturidade Psicológica**. São Paulo. Ed pensamento 1989.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre. 2004
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Novo grid gerencial**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração e negócios, 1980.
- BLANCHARD, K.; BLANCHARD, M.; CAREW, D.; PARISH-CAREW, E.; FINCH, F.; HAWKINS, L.; ZIGARMI, D.; ZIGARMI, P. **Liderança situacional II**: o conceito integrador. In: BLANCHARD, K. Liderança de alto nível. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOYATZIS, Richard e MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BOYETT, Joseph e BOYETT. **O guia dos Gurus II**. Rio de Janeiro. Ed Campus 2001.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo, Atlas, 2004. v.3.
- COMINI, Graziella Maria et al. ; MATSUZAKI, Hugo; BOSE, Mônica; SILVA Maira Patricia da. **Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor**: um estudo de casos. Artigo enanpad, GRP 1567, 2009.
- CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. **Quem são os líderes de Pernambuco**: modelos teóricos e práticos locais. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Pernambuco, CFCH, Psicologia, Recife, 2008.

COSTA, Adolfo Cesar Figueiredo e DEPEXE, Marcelo Dalcul. **Metodologia para avaliação do nível de maturidade de operários da construção civil**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 2006.

CRESWELL. J. W. **Research design: Qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

DANCY, Christine P. e REIDY John. **Estatística sem matemática para psicologia. Usando SPSS para Windows**. 3 edição. Tradução: Lori Viali – Porto Alegre: artmed, 2006.

DANTAS, Marcelo. **Liderança em organizações étnico-culturais - O Caso do Carnaval da Bahia**. Artigo enanpad, TEO 1392, 2004.

Drucker, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ERIKSON, E. H. **Infância e sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976

FALCONE, Pablo Andrés. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo, 1999.

FALCONE, Andrés Pablo e FISCHER, Rosa Maria. **Desafios da parceria governo terceiro setor**. Artigo Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR, Escola de Serviço Social Da Ufrj. 1998.

FALCONE, E. O. (2002). **Contribuições para o treinamento de habilidades de interação**. Em H. J. Guilhardi, M. B. B. P. Madi, P. P. Queiroz & M. C. Scoz (Orgs.), Sobre comportamento e cognição. Contribuições para a construção da teoria do comportamento (p. 91-104). Santo André, SP: ESETec.

FIEDLER, F. **Theory of leadership effectiveness**. New York: Mcgraw-Hill, 1967.

FIEDLER, F. e CHEMERS, Martins M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GALVÃO CM. **Liderança situacional: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar (tese)**. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1995.

GALVÃO CM. et al. **A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações**. Rev Esc Enfermagem USP, 1998.

GALVÃO CM. **Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico (dissertação)**. Escola de Enfermagem da USP, Ribeirão Preto, 1990.



GALVÃO CM, Sawada NO, Castro AP, Corniani F. **Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar.** Revista Latinoamericana de Enfermagem, Ribeirão Preto (SP) 2000 out; 8(5):34-43.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel et al. **El líder resonante crea más.** Buenos Ayres: Janés, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BENNIS, Warren G; O´TOOLE, James; BIEDERMAN, Patrícia. **Transparência.** São Paulo: Campus Elsevier, 2008.

GONÇALVES, H. S. (Org.). **Organizações não governamentais: solução ou problema.** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados.** São Paulo: Atlas, 2009.

GUTIERRES, Kellen Alves. **Avanços e retrocessos: o terceiro setor e o impasses para a construção democrática do Brasil.** Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo, 2006.

HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL, John B. (2000) – **Teorias da Personalidade.** Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed Editora. ISBN 85-7307-655-0

HANDY, Charles. **El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes.** In: El líder del futuro. Peter Deucker, foudation, editora futura, 1996.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Leadership style: attitudes and behaviors.** *Training and Development Journal*, v. 36, n. 5, p. 50-52, 1982.

JIMÉNEZ, María Alberta García. **Liderança de enfermagem nas organizações de saúde da cidade do México, Distrito Federal.** (mestrado), USP – Ribeirão Preto, 2007.

KLEIN JUNIOR, Vitor Hugo; HEIDEMANN, Francisco Gabriel. **Processo de liderança e maturidade em processo.** XXXIII Enanpad. 2009.

KLEIN, M. **Sobre a identificação** . In: Novas Direções na Psicanálise, Parte II. Rio de Janeiro: Zahar, 1969

KOVALESKI, João Luiz; SILVA, Ubirajara Brum da. **Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360°**: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, Superintendência de Distribuição Centro-sul. XXVI ENEGEP –Fortaleza- CE. 2006.

LEVIN, Jack e FOX, Alan James. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2004

LOENERT, Marcelo Augusto. **Motivação e liderança**: um trabalho em equipe nas organizações. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387, Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 1, n. 2, nov./2003.

LOURENÇO, MR, TREVIZAN, MA. **Liderança situacional**: análise de estilos de enfermeiros-líderes. Acta Paul Enf, São Paulo, V.15, n.1, p. 48-52, 2002.

LONGARAY, André Andrade; GIESTA, Lílian Caporlândia. **Pressupostos para uma direção eficaz**: a teoria de liderança revisitada. 1999.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

MARION, José Carlos. Dicionário de contabilidade. São Paulo: USP, 2005.

MARTINS, J.; BICUDO, M.A.V. **A pesquisa qualitativa em psicologia**: fundamentos e recursos básicos. São Paulo: Moraes/ EDUC, 1989.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, E.A.A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional**: um estudo relacional. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, 2001.

MELLO, Andreia Skackauskas Vaz De. **Burocratização e institucionalização das organizações de movimentos sociais**: o caso da organização de prostitutas Davida Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NOVO, Damares Vieira (Org). **Liderança de equipe**. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

OUIMET, Gérard. As Armadilhas dos Paradigmas da Liderança. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 42. n.2. abr /jun. 2002. p. 8-16

PEREIRA, Márcia Martins Pereira. **A maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional.** (Mestrado) Escola politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

PIAGET, J. **Aprendizagem e conhecimento.** São Paulo: Freitas Bastos, 1974.

PIAGET, J. **Seis estudos de psicologia,** Rio de Janeiro: Forense, 1987.

PIAGET, Jean. **Psicologia e pedagogia.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1985.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORREA, Maria Laetitia (org). **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

Quanto vale ou é por quilo? Direção de: Sérgio Bianchi. Produção de: Roteiro de: Interpretes: Local: editora, 2005. 1 DVD (min.)

QUELOPANA, Eliana Marroquín. **Conhecimento e decisão:** um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade de decisão. Dissertação (mestrado), Universidade de São Paulo, 2003.

ROBBINS, Anthony. **Mensagem de um amigo: um guia rápido e simples para você assumir o comando de sua vida.** 2.ed. São Paulo,Rio de Janeiro: Record, 1996.

ROBERTS, Carol M. The Dissertation. (2007)

SANT'ANNA, Anderson de Souza et al. **Liderança:** uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. XXXIII Enanpad 2009.

SERAFIM, Lia Sales. **A representação social do papel de gestores em organizações não governamentais.** Dissertação (mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

SIEVERS, B. Work, **Death and life:** essays on management and organization. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.

SILVA, Marcos Antônio da. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico.** Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

SCHIRRMESTER, Renata, **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica.** (mestrado) universidade de são Paulo. São Paulo, 2006.

SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. **Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança.** Dissertação (mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SPRICIGO, Marcos José. (1999) – **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional**. Dissertação de Mestrado. UFSC.

SORALUCE. Santiago Álvares de Mon Pan de. **El mito del líder**. Espanha: Prentice Hall, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ong's e estratégia de atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TANNENBAUM. R. MASSARIK.F; WESCHLER, I.R. **Leadership and organization**. Nova York: Mc Graw-Hill, 1972.

TEIXEIRA, Rubens de F. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. **Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v.11, n.1. jan. / mar. 2004. p.1-15

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2006.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. **El nuevo Liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones**. Local: Díaz de Santos, 1990.

WEBER, Max. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. Editora companhia das letras. 2004.

*Esta pesquisa faz parte de um programa de Mestrado da UFPA/UFRN.*

**Marcar com um "X" no máximo 2 (dois) estilo de liderança**

- ( ) **Estilo que Determina:** você define a atividade, como, quando e onde deve ser executada. Você supervisiona constantemente a execução da tarefa. (E.1)
- ( ) **Estilo Persuadir:** Você explica a atividade a ser executada. Você houve o liderado atentamente e busca convencê-lo da forma mais apropriada para realizar a tarefa. (E.2)
- ( ) **Estilo Compartilha:** você possibilita que o liderado participe da tomada de decisão, ou seja, compartilha as ideias e as alternativas para resolver determinado problema. (E.3)
- ( ) **Estilo Delegar:** você permite que o liderado tome a decisão. Ou seja, que ele decida como, quando e onde deve atuar. (E.4)

**Marcar com um "X" apenas um número de 1-8**

**AUTOAVALIAÇÃO DE NÍVEL DE MATURIDADE TRABALHO**

Escalas	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
1. Experiência de trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho				Não tem experiência apropriada ao trabalho			
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários				Não possui os conhecimentos profissionais necessários			
3. Compreensão das exigências de trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito				Compreende pouco do que deve ser feito			
4. Capacidade de solução de problemas	Tem capacidade plena de resolução de problemas				Tem pouca capacidade de resolução de problemas			
5. Capacidade de assumir responsabilidades	Tem capacidade de assumir responsabilidades				Tem pouca capacidade de assumir responsabilidades			

**AUTOAVALIAÇÃO DE NÍVEL DE MATURIDADE PSICOLOGICA**

Escalas	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4		M3		M2		M1	
1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição				Pouca disposição			
2. Motivação de realização	Possui grande desejo de realização				Possui pouco desejo de realização			
3. Empenho	É muito dedicado				Não se preocupa			
4. Atitude no trabalho	Reage bem a uma situação inesperada				Não reage bem a uma situação inesperada			
5. Iniciativa	Tem espírito empreendedor				Não tem espírito empreendedor			