



Instituto Federal de Brasília  
*Campus Brasília*  
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Ângela Cristina Superti

**ESTILOS DE LIDERANÇA PARA PROJETOS:**  
o caso da APABB

Brasília  
2018

Ângela Cristina Superti

## **ESTILOS DE LIDERANÇA PARA PROJETOS:**

o caso da APABB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, *campus* Taguatinga Centro, como requisito complementar obrigatório à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. MsC. Rafael Lavrador Sant Anna.

Brasília

2018

Ângela Cristina Superti

**ESTILOS DE LIDERANÇA PARA PROJETOS:**  
o caso da APABB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, *campus* Taguatinga Centro, como requisito complementar obrigatório à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. MSc. Rafael Lavrador Sant Anna – Orientador

---

Prof. MSc. Danilo Soares Escobar – Membro

---

Prof. MSc. Luciano Pereira da Silva – Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades a mim concedidas, em especial pelo dom da vida.

Agradeço a minha família pela compreensão nos momentos de ausência e apoio nas horas difíceis.

Ao professor MSc. Rafael Lavrador Sant Anna, pelos ensinamentos, paciência e suas orientações valiosas que muito contribuiu para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Os perfis de liderança existentes no ambiente organizacional assumem um papel cada vez mais importante no que diz respeito à tomada de decisões. A liderança aliada à metodologia de trabalho por projetos exige da área de Recursos Humanos um modelo mais flexível de gestão, além de um desenvolvimento contínuo, pois não há mais espaços para caminhos lineares. Neste sentido, o presente Trabalho de Conclusão de Curso sinalizou a percepção existente entre os colaboradores da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade – APABB nos 14 núcleos regionais da entidade em relação aos perfis de liderança praticados na condução dos trabalhos desenvolvidos pela metodologia de projetos. Conforme a avaliação e análise dos dados, a empresa fará das linhas que se seguiram um mecanismo importante para melhorar aspectos da liderança exercida por seus gestores, bem como promover melhores práticas para um bom desempenho da organização. Fez-se uma pesquisa sobre a temática explorada, com base em um questionário estruturado, a fim de melhor clarificar o entendimento e, sobretudo, fundamentar um diagnóstico real no que tange os perfis de liderança existentes no âmbito da organização. Assim, foi possível revelar a importância da liderança e seus principais conceitos, além de indicar os modelos praticados como forma de melhorar a relação existente entre a organização e seus colaboradores. Posteriormente, foram apresentados os gráficos, fazendo-se a devida discussão dos dados obtidos com a fundamentação teórica. Por último, tem-se a conclusão com as informações mais importantes obtidas e os aspectos que necessitam de aperfeiçoamento, em prol da promoção de uma liderança eficaz entre os colaboradores da organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Perfis. Projetos. Organização.

## **ABSTRACT**

Leadership profiles in the organizational environment assume an increasingly important role in decision making. The leadership, coupled with the methodology of work by projects, requires a more flexible management model from the Human Resources area, as well as continuous development, since there are no more spaces for linear paths. In view of this reality, the present Work of Conclusion of the Course signals the perception among employees of the Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade – APABB in the 14 regional offices of the entity in relation to the profiles of leadership practiced in the conduct of the work developed by the project methodology. According to the evaluation and analysis of the data, the company will make this work an important mechanism to improve aspects of the leadership exercised by its managers as well as promote best practices to improve the performance of the organization. In this sense, a research was done on the topic explored and a structured questionnaire was developed in order to better clarify the understanding and, above all, to base a real diagnosis on the existing leadership profiles within the organization. The present study reveals the importance of leadership, a brief history, key concepts and indicates models practiced as a way to improve the relationship between the organization and its employees. Subsequently, were presented of graphs and then the discussion of the data obtained with the theoretical basis was performed. Finally, we conclude with the most important information of this work and the aspects that need to be improved to promote leadership more effectively among the organization's employees.

**Keywords:** Leadership. Profiles. Projects. Organization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 –	Participação das deliberações/discussões.....	33
Gráfico 2 –	Liberdade de ação nas atividades relacionadas aos projetos.....	34
Gráfico 3 –	Escolha de tarefas e companheiros de trabalho.....	34
Gráfico 4 –	Liderança centralizadora.....	35
Gráfico 5 –	Liderança pela condição do cargo ocupado.....	36
Gráfico 6 –	Oscilação do comportamento da liderança frente as condições apresentadas.....	37
Gráfico 7 –	Liderança inovadora/transformadora.....	37
Gráfico 8 –	Recompensas por parte da Liderança.....	38
Gráfico 9 –	Estilos pessoais desejados.....	39
Gráfico 10 –	Estereótipos de gestão que devam ser evitados.....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Os três estilos de liderança.....	19
Quadro 2 -	Características dos líderes transacionais e transformacionais.....	21
Quadro 3 -	Cidades.....	30
Quadro 4 -	Sexo.....	31
Quadro 5 -	Idade.....	31
Quadro 6 -	Escolaridade.....	31
Quadro 7 -	Cargos.....	32
Quadro 8 -	Tempo de serviço.....	32
Quadro 9 -	Cidades participantes/Núcleos Regionais (Cargos gerenciais).....	40
Quadro 10 -	Sexo (Cargos gerenciais).....	41
Quadro 11 -	Idade (Cargos gerenciais).....	41
Quadro 12 -	Escolaridade (Cargos gerenciais).....	41
Quadro 13 -	Cargos gerenciais.....	42
Quadro 14 -	Tempo de serviço (Cargos gerenciais).....	42

## **LISTA DE SIGLAS**

- APABB - Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade
- CONADE - Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<i>1.2.1 Objetivo geral</i> .....	<i>12</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i> .....	<i>12</i>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 LIDERANÇA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 TEORIA DOS TRAÇOS</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4 O QUE É UM PROJETO</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5 PRATICANTES DA ADMINISTRAÇÃO DE UM PROJETO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6 ESTILOS PESSOAIS DESEJADOS</b> .....	<b>22</b>
<b>2.7 ESTEREÓTIPOS DE GESTÃO QUE DEVEM SER EVITADOS</b> .....	<b>24</b>
<i>2.7.1 Estereótipo 1 – O gestor “briguento”</i> .....	<i>24</i>
<i>2.7.2 Estereótipo 2 – O gestor detalhista e obcecado por processo e planejamento</i> .....	<i>25</i>
<i>2.7.3 Estereótipo 3 – O gestor “sabonete”</i> .....	<i>26</i>
<i>2.7.4 Estereótipo 4 – O gestor “aterrorizado”</i> .....	<i>26</i>
<i>2.7.5 Estereótipo 5 – O gestor “proveitador”</i> .....	<i>27</i>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 PERFIS DOS PARTICIPANTES</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS COLABORADORES</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES QUE OCUPAM CARGOS GERENCIAIS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.4 PERFIL DE LIDERANÇA NA VISÃO DA GERÊNCIA</b> .....	<b>42</b>
<b>4.5 RESPOSTAS DADAS PELOS OCUPANTES DE CARGOS GERENCIAIS</b> .....	<b>42</b>
<i>4.5.1 Gerente Executiva (Núcleo Regional de São Paulo)</i> .....	<i>42</i>
<i>4.5.2 Diretora (Núcleo Regional da Bahia)</i> .....	<i>43</i>
<i>4.5.3 Diretor (Núcleo Regional de Santa Catarina)</i> .....	<i>43</i>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo em vigência tem sido marcado por um volume acelerado de transformações, estando em constante mudança. Para acompanhar tamanha transformação é necessário pensar diferente, transformar nossas práticas e evoluir. Não se trata de mudar princípios, mas a forma de como nos expressamos. Um dos fatores que justifica a afirmação acima é o fenômeno da globalização que se caracteriza por apresentar mercados altamente competitivos. Esses mercados possuem produtos que se renovam constantemente e possuem consumidores mais exigentes, o que os torna mais instáveis, sendo assim, razão de desafio para a sobrevivência das organizações e pessoas.

Para enfrentar tamanhas adversidades é importante associar métodos de trabalho condizentes com a realidade. Hoje, essa realidade se configura mais versátil, transparente e altamente competitiva, exigindo um elevado comprometimento por parte dos agentes envolvidos, que buscam alcançar a eficiência, eficácia e efetividade no âmbito das organizações.

Neste sentido, surge a figura do líder que exercerá papel preponderante dentro da organização na consecução dos objetivos organizacionais e pessoais de sua equipe, razão essa de preocupação e constante avaliação por parte dos envolvidos no gerenciamento dos projetos que envolvem a participação do líder.

Este trabalho abordará uma temática envolvendo a Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (APABB), especificamente nos 14 núcleos regionais da entidade espalhados pelo Brasil. De acordo com o seu Regimento Interno, aquela Associação tem por missão: promover a independência e a autonomia das pessoas com deficiência, apoiando as suas famílias e contribuindo para a formação de uma sociedade mais inclusiva e solidária, além, é claro, de ações subsidiárias, tais como: fomentar ações para inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; promover e/ou realizar ações de lazer; promover e/ou realizar atividades esportivas; promover e/ou realizar outras atividades em geral; e por último - participar das políticas públicas que visem à defesa de direitos e cidadania da pessoa com deficiência, ratificando assim sua competência básica que visa à inclusão social e à qualidade de vida da pessoa com deficiência.

Para cumprir o seu papel, a APABB utiliza a metodologia de projetos como ferramenta de superação a tais obstáculos. O emprego e a implantação de projetos apresentam-se como um modelo tendencial e de grande importância, dado suas características

possuírem profissionais com muita capacidade técnica, além da marca de flexibilidade no planejamento e gerenciamento das atividades vinculadas a sua elaboração, elementos mais que suficientes para o exercício de uma liderança eficiente, eficaz e efetiva, visto exigirem de seus gestores a transparência, a ética e a economia de recursos como fatores preponderantes para o atingimento de objetivos nas linhas dos projetos que participam.

Em consonância com a metodologia de projetos utilizada pela APABB, a liderança exerce um papel preponderante nos diversos projetos que coordena, pois sem um direcionamento a seguir, certamente, os resultados não serão alcançados, razões pelas quais a liderança merece destaque no contexto de trabalho da APABB.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Diante do contexto até aqui apresentado, surge a indagação: que perfil de liderança é mais adequado ao gerenciamento de projetos desenvolvidos pela APABB?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Analisar os modelos de liderança à visão dos colaboradores da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Apresentar os principais tipos de liderança, seus impactos e limitações;
- Analisar sobre o papel do líder no desempenho das equipes; e
- Compreender a contribuição da liderança ao ambiente organizacional da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.

## **1.3 Justificativa**

O mundo organizacional mudou. Hoje, obedece a uma dinâmica agressiva, caracterizada por um cenário altamente competitivo e de variáveis complexas, das quais o

homem é o fator chave para solução imediata de vários problemas. Uma das estratégias das empresas diz respeito ao modelo de liderança empregado no seu ambiente organizacional. O objetivo principal do estudo da liderança é assegurar aos colaboradores a satisfação e o bem estar no trabalho, não esquecendo é claro, a sua inserção no processo decisório da empresa, na gestão de projetos desenvolvidos, além é claro da consecução no cumprimento de objetivos organizacionais e pessoais. Neste sentido, estudar os perfis de liderança existentes nas organizações é fundamental para compreender e desfazer a tese de que o líder já nasce pronto.

O assunto escolhido tem por objetivo evidenciar a interpretação dos colaboradores da APABB quanto aos perfis de liderança praticados na entidade. Não há o que se discutir quando o assunto é liderança. Sua importância ultrapassa as visões mais conservadoras e tende a ser revista constantemente, tendo em vista que o mundo organizacional é um mar agitado de ondas que vem e vão, sem esquecer é claro dos anseios do homem que são ilimitados e diferenciados, portanto, as razões de escolha dessa temática se justificam porque o assunto é rico em casos de sucesso, onde a prática dá mais lugar à teoria e comprova-se definitivamente que a maneira que se conduzem equipes pode ou não ser fator de sucesso nos diversos projetos desenvolvidos pela entidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o crescimento das organizações e o aumento das tarefas de gestão de pessoas surgiu a Administração de Recursos Humanos.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 13).

Segundo Gil (1994), a Administração de Recursos Humanos passou a ser comentada na década de 1960, com a introdução dos conceitos originário da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas. E assim, a Administração de Recursos Humanos passou a ser Administração de Pessoal baseada na abordagem sistêmica.

No início do século XX, com a busca de eficiência nas organizações, surgiu a Teoria da Administração Científica, fundada por Taylor, dando ênfase nas tarefas e motivações salariais e a Teoria Clássica da Administração com Fayol caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional (QUEIROZ, 1996).

As funções básicas da Administração: planejar, organizar, controlar e dirigir visa proporcionar motivação aos recursos humanos de modo a trabalhar com e por meio de pessoas através de grupos para alcançar os objetivos organizacionais (QUEIROZ, 1996).

A partir do contexto citado, surge então a motivação para melhorar o nível de desempenho dos trabalhadores e influenciar ao alcance dos objetivos da empresa. Os autores Maslow e Herzberg, desenvolveram a teoria sobre as necessidades humanas de motivação e satisfação. Vários estudos ocorreram, trazendo para as empresas formação e qualificação adequada às funções que interferem na motivação dos colaboradores. Neste sentido, os estudos atinentes à liderança não foram desprezados (BONETTI, 2010).

### 2.1 Liderança

Para Hunter (2006, p. 18), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns”. Primeiramente, o líder deve estar capacitado e orientado sobre os objetivos, metas e atividades desenvolvidas na organização e conseguir repassá-los aos seus colaboradores, de modo que estes queiram realizá-lo sem a necessidade de exercer poder sobre elas, as pessoas agem de bom grado,

porque se sentem atraídas pela maneira como o seu líder procede e defende sua missão e visão dentro da empresa. Desta forma, Hunter (2004, p. 125) defende que liderança não é apenas um estilo mais “que liderança é essência, isto é, caráter”.

Com esta definição atribuída por Hunter, percebe-se que liderança é mais do que simplesmente um cargo atribuído dentro da empresa, pois muitos gerentes não são líderes e o oposto também ocorre, onde muitos líderes não possuem cargos de direção dentro das empresas. Porém, segundo Bergamini (1994), não há impedimento para que um gerente que não tenha características de um líder venha a se tornar um, pois se liderança é uma habilidade, esta pode ser adquirida através de conhecimento e capacitação.

O líder deve procurar conhecer seus colaboradores, observar suas necessidades e conseguir exercer autoridade sobre eles. Não deve-se, confundir autoridade com poder, pois estes têm definições completamente diferentes. Hunter (2004, p.26) define que “poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”. Pode-se dizer então que o poder é exercido pelos chefes ou pessoas que ocupam algum cargo de chefia na organização.

Por outro lado, o líder não precisa ter um cargo de chefia para induzir as pessoas a fazerem as atividades propostas, pois estes possuem autoridade sobre os liderados, como afirma Hunter (2004, p. 26) “autoridade: a habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal”. Portanto os líderes devem reconhecer que a liderança é justamente baseada na autoridade que será exercida por meio da influência.

Portanto, durante a presente pesquisa foi necessário apresentar algumas formas e estilos de liderança, bem como as mudanças ocorridas no decorrer das teorias desenvolvidas sobre o tema. O objetivo principal do trabalho é analisar, por meio de um questionário estruturado, aplicado aos colaboradores da APABB, os perfis de liderança existentes, que mantém relações diretas com as questões relacionadas ao desenvolvimento de projetos no âmbito da organização.

Durante muitos anos, principalmente em empresas públicas, pensou-se apenas em chefes para gerenciar as organizações, o papel do líder não era aceito por parte das empresas, a máxima antiga de que “eu mando e vocês obedecem” era imposta de forma rígida para os colaboradores que eram vistos apenas como meros servidores que não tinham vontades ou até mesmo necessidades. Este pensamento ficou claro durante a Administração Científica de acordo com os trabalhos desenvolvidos por Taylor, onde os funcionários eram vistos como máquinas, que eram pagos apenas para executarem as tarefas de forma rígida e controlada.

Hoje a maior parte das organizações tem a preocupação de tratar bem seus colaboradores, procurando incentivar suas atitudes, habilidades e competências, além de procurar admitir líderes eficientes que possam gerir de forma abrangente a corporação.

O conceito de liderança é argumentado por diversos autores. Para Robbins (2005, p. 258), a liderança é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Porém, Chiavenato (2001, p. 157) define liderança como sendo “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Portanto, observa-se que ambos os conceitos definem liderança como o poder de influenciar pessoas, e essa é a maior diferença entre o gestor e o líder, onde o gestor irá administrar os recursos disponíveis da empresa, enquanto que o líder irá nortear exclusivamente pessoas, através de uma habilidade nata ou adquirida de motivar os colaboradores a alcançarem os objetivos sem a necessidade de impor o poder, define-se então a principal característica de um líder que é possuir seguidores (DRUCKER, 1996).

A confiança é a base para qualquer relacionamento interpessoal, e o líder deve transmitir isso para os colaboradores, através de atitudes que demonstram sabedoria perante as adversidades existentes nas organizações. Robbins (2005, p. 276) afirma que a “confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”. As pessoas só seguirão líderes em quem confiam, pois possuem a convicção de que não serão prejudicadas, porque o seu líder inspira credibilidade.

Ainda segundo Robbins (2005), este identifica três tipos de confiança: confiança baseada na intimidação, no conhecimento e na identificação. Onde o primeiro trata-se de confiança baseada no medo das consequências ou das represálias. Já a confiança baseada no conhecimento é orientada pelo histórico do comportamento do líder dentro da organização, e está apoiada na informação. E por fim a confiança baseada na identificação é aquela cujas pessoas possuem uma conexão emocional, concordam e entendem a vontade da outra pessoa sem a necessidade de coerção ou monitoramento.

Outro importante conceito sobre liderança é o fato de que atualmente dentro de uma organização a capacidade de controle do líder é a principal ferramenta que contribui para o sucesso ou fracasso da empresa (ROBBINS, 2005). Quando um líder consegue administrar bem a empresa, motivando os colaboradores, estes alcançarão o sucesso, em contrapartida o líder que não sabe ouvir, que é extremamente autoritário e individualista, deixará de motivar seus subordinados, que certamente perderão o estímulo para realizarem as atividades propostas.

Chiavenato (2001, p. 157) afirma que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”, pois é o líder que irá orientar e inspirar as decisões necessárias das organizações.

## 2.2 Teoria dos traços

Entre as diversas teorias sobre a liderança, a teoria dos traços é uma das mais antigas, pois afirma que os líderes possuem características pessoais específicas que os difere dos não líderes.

A Teoria dos Traços de Personalidade aponta que alguns indivíduos já nascem com atributos específicos de personalidade que os diferencia dos demais, estes traços são capazes de identificar futuros líderes, que tenham características físicas, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa, através do qual consigam de alguma forma influenciar as atitudes das pessoas (CHIAVENATO, 2001).

Porém o simples fato do indivíduo nascer com esses traços de personalidade não significa que este irá ser um líder eficaz, como defende Robbins (2005, p. 260):

Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes. O fato de um indivíduo apresentar determinados traços a ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos.

Essa teoria afirma que os líderes já nascem com essas qualidades pessoais, não sendo permitido adquiri-las por meio de treinamentos ou técnicas que consigam incentivar o seu desenvolvimento, a grande questão desta teoria era identificar as características comuns aos indivíduos que futuramente seriam considerados líderes (BERGAMINI, 1994).

O grande objetivo de todos os teóricos voltados à investigação dos conjuntos de traços característicos do líder como tal era o de determinar tão precisamente quanto possível aquilo que “o líder é”, como descrevê-lo, ou melhor, como retratá-lo. (BERGAMINI, 1994, p. 30).

Os estudos sobre essa teoria apontam quatro tipos de traços que contêm essas características. Primeiramente, as pessoas possuem traços físicos como sua aparência, estatura e peso. Em segundo lugar, traços intelectuais sendo estes a inteligência, fluência verbal, entusiasmo e autoconfiança. Em terceiro lugar, detém de traços sociais que se destacam as

habilidades interpessoais e a cooperação. Por último são traços relacionados com a tarefa como a iniciativa e a persistência (CHIAVENATO, 2003).

Os pesquisadores procuravam entender como as características comuns entre os líderes eram desenvolvidas e se de alguma maneira poderiam interferir nesse processo de crescimento pessoal.

No entanto, muitas falhas são apontadas para esta teoria como, por exemplo, igualar todos os líderes que possuem tais traços, pois, de acordo com cada atividade, tem-se a necessidade de uma forma de liderança, como afirma Chiavenato (2003, p. 124): “uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige outras características diferentes”. Neste caso e, de acordo com essa teoria, os líderes não necessitam de treinamentos e capacitação, pois já são considerados líderes natos, com traços de personalidades idênticos e não são ponderadas as suas peculiaridades.

### **2.3 Estilos de liderança**

Com a descrença na teoria dos traços os pesquisadores passaram a se preocupar com o comportamento do líder, buscando conhecer suas ações e adquirir melhorias para sua forma de liderar, assim iniciou-se um trabalho de pesquisa realizado por pessoas com formação em psicologia social onde foram aplicados vários questionários aos líderes e subordinados com o intuito de identificar os estilos de liderança (BERGAMINI, 1994).

Chiavenato (2001, p. 161) afirma que “a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é e a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz”. Essa teoria preocupa-se em demonstrar três diferentes estilos de liderança sem considerar a personalidade do líder. Ainda segundo o autor os líderes podem ter os seguintes estilos clássicos de liderança: autocrática, liberal e democrática. A liderança autocrática é aquela em que o líder toma as decisões sem considerar os subordinados, neste tipo de liderança é comum os liderados apresentarem grande insatisfação e indisciplina.

Já a liderança liberal não impõe nenhum tipo de autoridade, tão pouco controle, as decisões são tomadas pelo grupo, em um ambiente onde todos possuem maturidade e compromisso. Em contrapartida na liderança democrática o líder assume o papel de conselheiro e os subordinados têm liberdade para opinar através de debates, sem serem obrigados a participarem das decisões (CHIAVENATO, 2001).

Estes três estilos de liderança especificam que o estilo autocrático tem ênfase no líder, o democrático foca-se no líder e no subordinado, e o estilo liberal tem a sua preocupação apenas com o subordinado, conforme evidencia o Quadro 1, a seguir, que trata das principais características e diferenças desses estilos de liderança abordados.

Quadro 1 – Os três estilos de liderança.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>Laissez-Faire</i>)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima a participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e de cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

Um estilo mais contemporâneo abordado por este e outros autores é a liderança situacional que afirma que o modelo a ser aplicado independe de seus traços de personalidade ou maneira já condicionada, porque esta forma se desenvolve de acordo com a situação, nível de autoridade do líder, e a liberdade acessível aos colaboradores, de acordo com alguns padrões de liderança, ou seja, em cada área de autoridade que o líder estiver este será o fator preponderante para o estilo adotado (CHIAVENATO, 2003).

Um dos modelos existentes deste estilo de liderança é o de Tannenbaum e Schmidt, que defende três critérios para avaliar o cenário organizacional, onde, o primeiro, seria o próprio gerente apresentando a forma como o líder se comporta; em segundo lugar, os funcionários e suas características; e, por último, a situação, ou seja, o clima organizacional, comprovando que em cada situação deve ser analisado qual o melhor estilo de liderança a ser aplicado (MAXIMIANO, 2005).

Uma teoria que comprova que o estilo de liderança a ser exercido na organização depende da situação é a teoria situacional de Hersey e Blanchard, onde se reconhece a importância dos liderados, partindo do pressuposto de que o líder poderá reduzir o controle sempre que os liderados apresentarem um comportamento maduro e responsável, como comprova Robbins (2005, p. 266): “a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado, que Hersey e Blanchard argumentam ser contingente ao nível de prontidão dos liderados”. Neste estilo de liderança o líder deve valorizar seus colaboradores, que são as peças mais importantes que elevarão a organização para o sucesso.

Dentro das novas abordagens sobre liderança encontra-se a liderança transformadora que, para Maximiano (2005, p. 296), “consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas”. Ainda segundo aquele autor, os líderes transformadores conseguem incentivar os seguidores a superarem seus comportamentos, aumentando o interesse em alcançar os objetivos.

Outro estilo de liderança, segundo uma abordagem mais contemporânea, é a do líder transacional também mencionado por Maximiano (2006) especificando que este apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. Neste estilo de liderança, o líder se torna uma figura mais liberal, evitando a tomada de decisão e transfere certa responsabilidade para os subordinados.

Na liderança transacional, o líder atribui poderes aos colaboradores, sendo possível observar a presença do termo “*empowerment*”, que ainda, segundo Maximiano (2007, p. 246), “é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes”. O líder procura orientar os colaboradores, esclarecer as dúvidas, oferecer recursos e mostrar como alcançar os objetivos, os colaboradores se tornam autogeridos, pessoas capazes de realizar as atividades e tomarem decisões sem a necessidade do controle direto do líder.

De modo geral, todos estes estilos de liderança se complementam, uma vez que as recompensas psicológicas e materiais devem ser aplicados de acordo com a situação e a maneira de conduzir a equipe, as pessoas com suas particularidades devem ser tratadas de modo subjetivo, porém sendo a prioridade da organização. O Quadro 2, a seguir, apresenta as características dos líderes transacionais e transformacionais.

Quadro 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais.

Tipo de Líder	Características
Transacional	<p>Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas;</p> <p>Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias;</p> <p>Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados; e</p> <p>Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.</p>
Transformacional	<p>Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança;</p> <p>Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples;</p> <p>Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas; e</p> <p>Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</p>

Fonte: B. M. Bass (apud ROBBINS, 2005, p. 285).

Na atualidade, com a rápida mudança percebida na contemporaneidade, os líderes contemporâneos devem procurar inovar o seu estilo de liderança. Para Drucker (1996, p. 229), “o líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que saberá como perguntar”. As informações chegam rapidamente e as tarefas são mais complexas, e o líder que não conseguir acompanhar essas mudanças não conseguirá estimular os subordinados a desenvolverem suas habilidades e criatividade.

## 2.4 O que é um projeto

Um projeto é basicamente um modo de trabalho, um modo de organizar pessoas e um modo de gerenciar atividades. É um estilo de coordenação e gestão de trabalho. O que o diferencia dos outros estilos de gestão é que ele é totalmente focalizado em um resultado específico (NEWTON, 2011). Um projeto também pode ser definido como um conjunto de atividades que se desdobram em um conjunto de operações (CARVALHO, 2012), ou ainda, em uma sequência de atividades programadas, com compromisso de fornecer um resultado que produz mudança (MAXIMIANO, 2010).

## 2.5 Praticantes da administração de um projeto

Conhecer e aplicar os princípios e as técnicas da administração de projetos são habilidades importantes para todas as pessoas que trabalham ou se envolvem com projetos – gerentes ou não. Professores, pesquisadores, engenheiros, técnicos e estudantes trabalham com atividades finitas, devem preparar planos e orçamentos, fazem parte de equipes, participam de processos de tomada de decisão e de formulação de políticas e supervisionam pessoas para realizar objetivos dentro de restrições de prazo e custo. Mesmo sem ter responsabilidade direta pelo objetivo ou pela gestão de recursos, qualquer pessoa, como eles, pode e deve usar a administração de projetos em qualquer atividade finita que precise realizar. Todas as pessoas que participam de projetos, como dirigentes de empresas orientadas para projetos, gerentes de equipes, administradores de si próprios, ou integrantes técnicos de equipes, sem funções de chefia devem estar familiarizadas com os princípios, os conhecimentos e as técnicas da administração de projetos. Em suma, devem aprimorar-se na arte de administrar projetos. Uma arte antiga, que vem sendo praticada desde o tempo dos faraós (MAXIMIANO, 2010).

## 2.6 Estilos pessoais desejados

De acordo com Newton (2011, p. 128-129), existem 11 importantes atributos relacionados a características pessoais que devem ser desenvolvidos no perfil da equipe gestora de projetos, quais sejam:

- 1) Empatia com o cliente;
- 2) Habilidades de gestão e liderança;
- 3) Capacidade para lidar com estresse;
- 4) Respeito pelas pessoas;
- 5) Dinamismo e positividade;
- 6) Habilidade para formar redes de relacionamento (*networking*);
- 7) Sensibilidade política;
- 8) Presença;
- 9) Senso de humor;
- 10) Sensibilidade ao ambiente; e
- 11) Adaptação do seu estilo à situação.

Esses atributos que mais requerem atenção ao objeto deste estudo são: habilidades de gestão e liderança, respeito pelas pessoas, habilidades para formar redes de relacionamentos (*networking*), presença, senso de humor, sensibilidade ao ambiente e adaptação do seu estilo à situação.

De acordo com Carvalho (2012), a atividade de um gestor de projetos é avaliar o trabalho a ser feito, bem como as pessoas disponíveis. Além disso, ele deve fornecer à equipe suas funções e objetivos. O fundamental é que o gestor consiga fazer as coisas acontecerem mesmo que tenha autoridade limitada.

O respeito é algo fundamental em qualquer relação. Seria desnecessário dizer que o respeito é importante na gestão de pessoas, já que ele deve ser a base para o relacionamento em qualquer equipe. De qualquer forma, o respeito é pontuado e ressaltado, pelo fato de que a prática mostra que vários problemas relacionados aos projetos têm como causa o desrespeito nas relações interpessoais. Quando os gestores respeitam a equipe, normalmente há uma reciprocidade, as pessoas passam a respeitá-los também. Assim a chance de o projeto ser realizado sem problemas e do modo desejado aumenta. Um gestor que respeita sua equipe é aquele que comunica boas e más notícias, bem como faz críticas construtivas e elogios quando merecidos.

A capacidade para estabelecer relações dentro e fora da empresa é esperada no gerenciamento de projetos para compartilhamento de melhores práticas. As conexões nas redes sociais voltadas ao envolvimento profissional são importantes para o mercado de trabalho. Essa realidade não seria diferente para os gestores de projetos.

A equipe de gestão também deve estar presente de modo adequado. Isso significa que é preciso estar junto das pessoas envolvidas nos momentos que exijam o posicionamento claro da gestão, seja na execução, ou mesmo na comunicação com as partes interessadas.

Se a equipe de gestão é capaz de gerar e apreciar o humor, certamente esse será um ponto positivo para o projeto. Todo mundo gosta de trabalhar perto de pessoas bem-humoradas, principalmente em atividades estressantes e sujeitas a constante pressão, como ocorre na gestão de projetos. Por mais simples que seja um sorriso, esse tipo de atitude vinda da equipe de gestão abre as portas para um relacionamento mais descontraído, harmonioso e receptivo com as pessoas envolvidas (CARVALHO, 2012).

A equipe de gestão deve entender como funciona a cultura e o comportamento das pessoas, bem como a linguagem e os valores dos envolvidos, para saber lidar com eles e ter uma comunicação mais apropriada com o público com o qual irá trabalhar. Se o projeto é mais complexo e possui dimensões nacionais, esse conhecimento é de bastante relevância.

Isso porque a forma de agir é diferente dependendo da região do país e, mais ainda, fora dele. Por exemplo, no Brasil, o cumprimento pode ser por um aperto de mão, um abraço ou até um, dois, ou três beijos no rosto. Já em outros países, arrotar, por exemplo, faz parte da cultura e é a forma mais adequada de comunicar que a pessoa está satisfeita com a comida e a bebida oferecida, o que pode fazer diferença no engajamento com a equipe em projetos internacionais. Ou seja, o que é adequado a um ambiente pode ser inadequado a outro, portanto é necessário ter sensibilidade de adaptação ao ambiente.

Não existe um estilo único para a equipe de gestão de projetos que seja considerado correto e que deva ser adotado. O dia a dia proporciona diversas situações e a equipe de gestão deve adaptar seu estilo às necessidades do momento. Por exemplo, a equipe gestora pode ser designada para um projeto em outra região do país, onde a equipe executora tem como costume trabalhar em horários diferentes dos da matriz. A imposição de horários pode implicar perda de eficiência. Outro exemplo é quando o cliente tem comportamento instável e tenta modificar com frequência as entregas do projeto. Aqui, o gestor deve ser flexível quando necessário, quando as mudanças requeridas pelo cliente podem ser executadas sem grande alteração no escopo, tempo e prazo do projeto. Esses são apenas alguns exemplos, mas há inúmeras situações que requerem sua capacidade de se adaptar (CARVALHO, 2012).

## **2.7 Estereótipos de gestão que devem ser evitados**

No meio profissional, é comum pessoas que se destacam ao realizar uma determinada tarefa com excelência serem promovidas ao nível de gestor de projetos, mas também é comum que essas mesmas pessoas deixem a desejar nos aspectos de gestão e liderança.

Diante dos atributos que devem ser associados aos estilos desejados de equipe de gestão, a seguir, serão elencados cinco estereótipos de gestão que não devem ser seguidos.

### **2.7.1 Estereótipo 1 – O gestor “briguento”**

O gestor “briguento” é aquele que gerencia sua equipe com base no medo e, se o andamento das atividades não está dentro do que foi planejado por ele, sua primeira atitude é elevar a voz e discutir. O objetivo desse tipo de gestor é mostrar para todos que ele é o chefe, confundindo respeito com poder. Prefere trabalhar com uma equipe submissa, é obcecado pela hierarquia e não consegue desenvolver um trabalho confiável. O gestor “briguento”

ultrapassa o limite da discussão construtiva e bem-vinda se esquece de que é aceitável ser exigente, mas não agressivo. Esse estilo tem quatro pontos fracos:

- 1) Não é confiável. A partir do momento em que as pessoas envolvidas acreditam que o gestor não confia nelas, então também não confiarão no gestor. Equipes sem confiança têm dificuldades para chegar ao sucesso, porque elas trabalham fundamentadas no medo, sentimento que conduz à desmotivação e a atitudes defensivas.
- 2) Cria problemas desde o começo. Quando as pessoas criam a expectativa de que serão colocadas sobre pressão excessiva, podem realizar a tarefa sem a qualidade necessária para garantir que o prazo seja cumprido.
- 3) A equipe evitará contar notícias ruins. Considerando que o gestor briguento não admite que nada saia do planejado, as pessoas envolvidas tentarão esconder os erros, pois elas têm medo do gestor. Dessa forma, o gestor não saberá quais são os problemas do projeto, podendo ser tarde demais para minimizar as consequências.
- 4) Conduz as pessoas envolvidas ao boicote. Algumas equipes são mais experientes que o gestor de projetos e, nessa situação, o estilo gestor “briguento” certamente não vai funcionar, podendo ser boicotado pelos próprios membros da equipe e inviabilizando o sucesso do projeto (CARVALHO, 2012).

### ***2.7.2 Estereótipo 2 – O gestor detalhista e obcecado por processo e planejamento***

Há gestores que se preocupam mais com um pequeno detalhe do projeto do que com o projeto em geral. Em algumas situações, é importante ter foco nos detalhes, mas o gestor de projetos deve ficar atento ao projeto como um todo e, geralmente, ele não tem tempo para detalhes. Ao se preocupar com detalhes muito pequenos em comparação ao conteúdo do projeto, esse tipo de gestor fica sobrecarregado, passa a não ter visão do todo e dificulta a gestão dos riscos do projeto. Ele tende a ser mais obcecado pelo processo de gestão do que pelo próprio projeto. Apesar de o planejamento ser muito importante, não existe espaço para comportamento obsessivo na gestão de projetos. Determinadas questões podem sair do planejado sem que o gestor consiga controlá-las. Esse gestor que pensa apenas no plano, procurando deixá-lo perfeito, é incapaz de perceber que o plano é apenas uma ferramenta (CARVALHO, 2012).

É importante lembrar que o sucesso de um gestor de projetos é avaliado pela entrega do projeto. Quando o projeto for entregue ao cliente, a beleza do plano, a documentação detalhada e o conhecimento profundo sobre cada tarefa talvez sejam irrelevantes. O importante é que o resultado seja entregue de acordo com as necessidades do cliente.

### **2.7.3 Estereótipo 3 – O gestor “sabonete”**

Esse tipo de gestor é “escorregadio”, consegue escapar ileso de qualquer situação que não seja satisfatória para ele, não admite erros e consegue belas justificativas para as próprias falhas. Como ele evita assumir as responsabilidades, utiliza estratégias para responsabilizar outras pessoas envolvidas no projeto, ou, em último caso, diz “não sabia o que estava ocorrendo”. Esse comportamento é incabível e, muitas vezes, foge da ética profissional, pois o gestor deve assumir responsabilidades e encarar momentos de sucesso e fracasso. Todo e qualquer projeto está suscetível ao erro, mas não é tolerável a insistência nas prerrogativas que geraram o erro, ou utilizar de mecanismos inadequados e não éticos para justificar as falhas, como atribuí-las a pessoas que não são responsáveis por elas.

Quem sofre mais com o gestor “sabonete” é a equipe, pois é difícil trabalhar com quem não assume responsabilidades e a equipe pode ter dificuldade em se alinhar aos objetivos do projeto. Segundo Carvalho (2012), o gestor responsável toma as dores de sua equipe, consegue boa vontade, motivação, confiança e admiração da sua equipe, garantindo uma entrega satisfatória.

### **2.7.4 Estereótipo 4 – O gestor “aterrorizado”**

A paciência e a calma são atributos desejáveis, mas não são fáceis de alcançar, principalmente quando ocorrem problemas. A pressão pelos prazos ou fatores externos ao projeto geram ansiedade, mas o gestor não pode perder o controle diante de sua equipe. O gestor “aterrorizado” entra facilmente em pânico, o que por sua vez é uma grande perda de tempo, pois o gestor acaba apenas administrando o pânico em vez de se ater ao projeto, trabalhar em função do gerenciamento das atividades e processos e enfrentar os problemas de frente. Segundo Carvalho (2012), o pânico não é construtivo e um gestor com essa atitude tende a contagiar toda a equipe, deixando-a insegura para realizar as atividades necessárias. Em momentos difíceis, o gestor deve manter a calma e agir como um bom líder, não demonstrando seu medo para a equipe.

### ***2.7.5 Estereótipo 5 – O gestor “aproveitador”***

O produto do projeto é resultado do esforço conjunto de uma equipe, ou seja, várias pessoas que pensam e executam as melhores maneiras de chegar ao sucesso do projeto. O gestor “aproveitador” é aquele que se apodera dos méritos da equipe na execução do projeto, atribuindo a ele próprio as ideias que foram geradas pelos membros da equipe. Geralmente, ele não promove sua equipe e é visto como “ladrão” de ideias e do sucesso dos envolvidos. O trabalho em equipe pressupõe o compartilhamento de informações e tarefas para produzir bons resultados, que conseqüentemente também devem ser divididos entre todos. O gestor “aproveitador” tem futuro incerto, pois as pessoas da equipe divulgam sua má fama e desvios éticos, tendendo a ser boicotado em projetos futuros (CARVALHO, 2012).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se por ser quantitativa, descritiva e com caráter exploratório, visto que busca apresentar características e percepções de indivíduos dentro de uma organização pré-definida. A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Parte do princípio de que tudo pode ser quantificado. Isso significa transformar os números opiniões e informações e classifica-las e analisá-las. Utiliza-se de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de relação etc.). (MARTINS; THEOPHILO, 2007, p.135). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e correlação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 61).

De acordo com os objetivos pretendidos para a realização do presente estudo, adotou-se a metodologia da entrevista estruturada juntamente com a pesquisa bibliográfica, a fim de confrontar os aspectos teóricos em relação as respostas obtidas por meio da aplicação de questionários padronizados que facilitaram a análise dos resultados, no intuito de construir uma conclusão que, retrate a real situação a respeito da temática envolvida no tema do trabalho.

A pesquisa foi elaborada em estudo de caso perante a Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (APABB), segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação que atinge o planejamento, técnicas de coletas de dados e análise dos mesmos. O autor destaca a importância das formas escritas de estudo de caso, podendo ser através de narrativas, com tabelas, gráficos ou relatórios escritos, seguindo uma série de perguntas e respostas, baseado nas mesmas, faz-se o resumo e edita para facilitar a leitura.

#### **3.1 Objeto de estudo**

O método empregado foi realizado com os colaboradores da APABB especificamente, entre os membros dos 14 núcleos regionais da entidade. A esse respeito, importante destacar que aquela Associação é uma instituição que possui 31 anos de experiência comprovada na

área do serviço social e desenvolve projetos de lazer e esporte, além de participar ativamente das políticas públicas de defesa dos direitos da pessoa com deficiência. Atualmente tem assento como titular no segmento de múltiplas deficiências do Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (CONADE).

A estrutura organizacional da APABB abrange a Sede Nacional de caráter consultivo e estratégico que normatiza, orienta, acompanha e avalia o trabalho de todos os núcleos regionais, contando com um coordenador nacional empenhado na assessoria, acompanhamento e desenvolvimento dos técnicos das áreas. Cada núcleo regional possui uma equipe técnica responsável pela execução e avaliação das ações de lazer e esportes, pela contratação, capacitação, acompanhamento e avaliação da equipe de recreadores que executam as atividades para as pessoas com deficiência, além de profissionais específicos como: Assistente Social, Auxiliar Administrativo e Supervisor Administrativo.

Com o objetivo de oferecer qualidade de vida por meio das ações acima descritas, o tipo de liderança adotado pode ser visto como um facilitador na gestão dos diversos projetos desenvolvidos, de modo a assegurar as famílias melhores condições de vida, razão essa de uma luta constante e incansável encarada pela entidade para com todos aqueles que almejam uma sociedade mais justa, humana e inclusiva.

### **3.2 Plano de coleta e análise de dados**

Quanto ao método empregado fez-se uso da aplicação de um questionário online – Google Forms, sendo este estruturado diretamente aos 38 colaboradores vinculados aos núcleos regionais da entidade e realizado um curto discurso sobre os objetivos e importância da colaboração dos mesmos. Em relação aos procedimentos analíticos, para a tabulação dos dados, foi utilizado software MS Office Excel. Os dados foram expressos conforme a estatística descritiva apresentado pelos gráficos.

A partir dessa análise foi possível, verificar os aspectos que traduzem os modelos de liderança adotados pelos gestores da APABB.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa teve sua coleta de dados elaborada por meio de questionário perante os colaboradores da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (APABB) e, posteriormente, fez-se a devida tabulação da análise dos perfis e opiniões dos respondentes, conforme se segue.

### 4.1 Perfis dos participantes

O quadro a seguir, apresenta os Estados participantes/Núcleos Regionais que responderam aos questionamentos da pesquisa. Os Estados participantes que merecem destaque são: Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul e São Paulo. Os Estados/Núcleos Regionais do Espírito Santo, Rio Grande do Norte e Sergipe não participaram da pesquisa.

Quadro 3 – Cidades

<b>Estados participantes/Núcleos Regionais</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Bahia	3	7,9%
Ceará	3	7,9%
Distrito Federal	4	10,5%
Goiás	3	7,9%
Minas Gerais	4	10,5%
Paraná	5	13,2%
Pernambuco	5	13,2%
Rio de Janeiro	1	2,6%
Rio Grande do Sul	4	10,5%
Santa Catarina	2	5,3%
São Paulo	4	10,5%

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 4, a seguir, identifica os sujeitos do grupo. O gráfico sinaliza que grande parte dos participantes da pesquisa é do sexo feminino, representando por 86,8%, enquanto que o sexo masculino correspondeu a 13,2%.

Quadro 4 – Sexo.

<b>Sexo</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Feminino	33	86,8%
Masculino	5	13,2%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme evidenciado no Quadro 5, a seguir, grande parte dos colaboradores da APABB é representada por adultos que correspondem a 39,5% estando inseridos na faixa etária entre 31 a 40 anos. Em seguida, tem-se o segundo perfil em termos de percentuais, representados pela faixa etária de 41 a 60 anos com 36,8%, enquanto que o perfil mais jovem, que está inserido na faixa etária de 21 a 30 anos corresponde a 23,7% dos colaboradores daquela Associação.

Quadro 5 – Idade

<b>Faixa etária</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
21 a 30 anos	9	23,7%
31 a 40 anos	15	39,5%
41 a 60 anos	14	36,8%
Acima de 60 anos	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à escolaridade, percebe-se, conforme evidenciado no Quadro 6, a seguir, que grande parte dos colaboradores possui o nível superior 78,9%, sendo que as caracterizações para o nível superior incompleto e para o nível médio representaram uma proporção menor, sendo de 7,9% para nível médio e 13,2% para nível superior incompleto respectivamente. Importante frisar que as atividades desenvolvidas pela APABB são distribuídas de acordo com as competências profissionais de cada colaborador.

Quadro 6 – Escolaridade.

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Nível Fundamental	0	0%
Nível Médio	3	7,9%
Nível Médio Incompleto	5	13,2%
Nível Superior	30	78,9%
Nível Superior Incompleto	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme expresso no Quadro 7, a seguir, as informações a respeito dos cargos revelam uma predominância de 31,6% para o cargo de Supervisor Administrativo e de 23,7% para os cargos de Assistente Social e Auxiliar Administrativo e de 21,1% para o cargo de Técnico de Esporte e Lazer.

Quadro 7 – Cargos.

<b>Cargos</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Assistente Social	9	23,7%
Auxiliar Administrativo	9	23,7%
Supervisor Administrativo	12	31,6%
Técnico de Esporte e Lazer	8	21,1%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao aspecto do tempo de serviço, evidenciou-se no Quadro 8, a seguir, que grande parte – 42,1% – atua na organização entre 2 a 5 anos, sendo que 26,3% estão enquadrados até 1 ano de trabalho e 21,1% estão entre 6 a 10 anos. Os menores percentuais concentram-se nas outras duas variáveis consideradas na pesquisa: de 11 a 15 anos e acima de 16 anos, em ambas o resultado foi de 5,3%.

Quadro 8 – Tempo de serviço.

<b>Tempo de serviço</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Até 1 ano	10	26,3%
De 2 a 5 anos	16	42,1%
De 6 a 10 anos	8	21,1%
De 11 a 15 anos	2	5,3%
Acima de 16 anos	2	5,3%

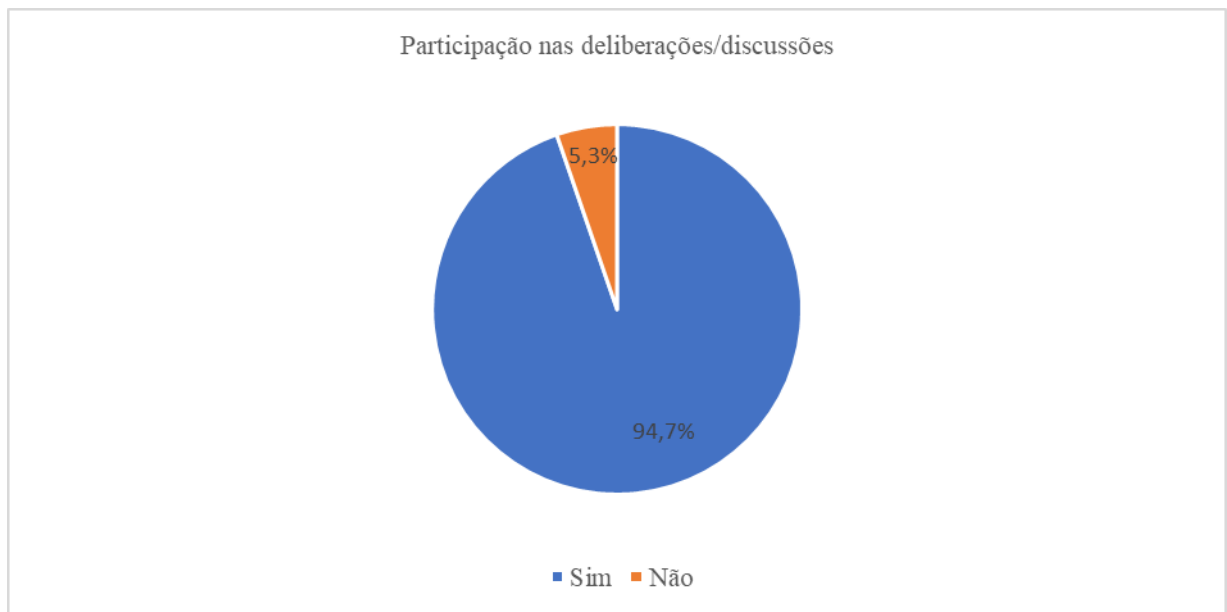
Fonte: Elaboração própria.

#### **4.2 Estilos de liderança na visão dos colaboradores**

As questões abordadas a seguir retratam as respostas obtidas com aplicação de questionário estruturado que visou apurar aspectos a respeito dos estilos de liderança praticados no âmbito da organização (APABB) em relação ao gerenciamento de projetos sociais. A primeira pergunta aborda se há participação direta das deliberações/discussões por parte dos colaboradores.

A questão evidenciada no Gráfico 1, a seguir, teve por finalidade apurar se a liderança existente no âmbito dos Núcleos Regionais atua de maneira democrática. O resultado obtido de 94,7% é um indicativo de que os atuais líderes oportunizam aos colaboradores uma participação mais efetiva no que diz respeito ao processo decisório vinculado aos projetos que lideram, tornando, assim, o trabalho mais sinérgico e motivante.

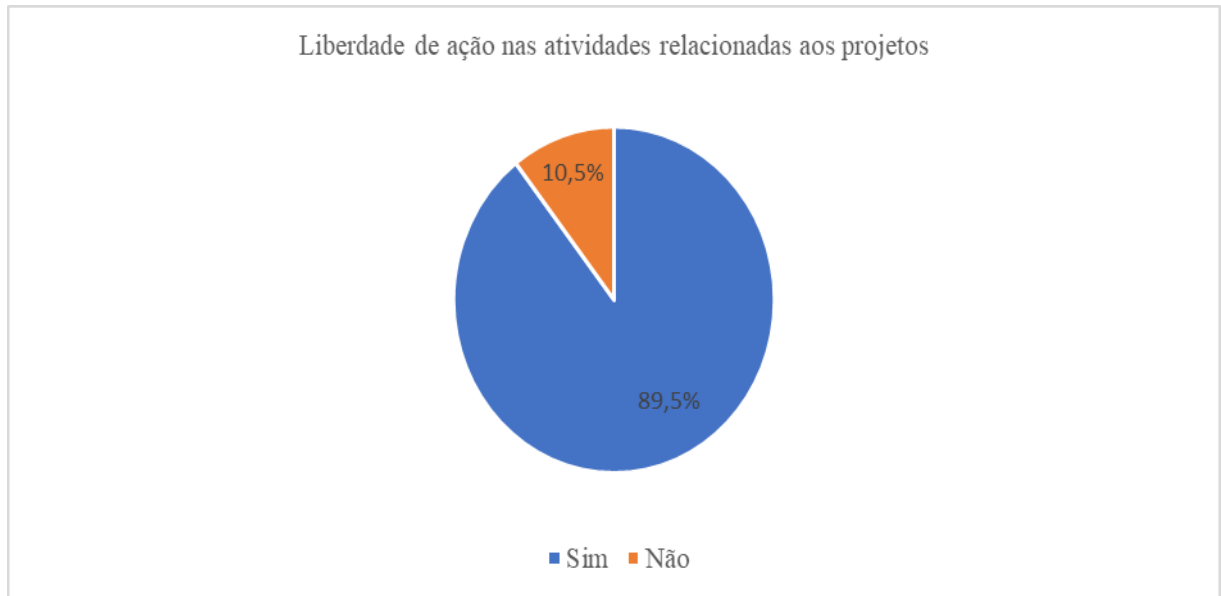
Gráfico 1 – Participação das deliberações/discussões.



Fonte: Elaboração própria.

O objetivo desta questão, evidenciada no Gráfico 2, a seguir, foi investigar se o líder atua de uma forma mais liberal. O entendimento da maioria correspondeu a 89,5%, percentual elevado para o trabalho com projetos sociais. Isso significa, que o estilo laissez-faire (liberal), que dá muita liberdade aos seus liderados, não possui controle algum sobre as variáveis que envolvem os projetos em desenvolvimento pela APABB. Em tese, a predominância deste estilo de liderança proporciona o não cumprimento de metas e objetivos aos projetos.

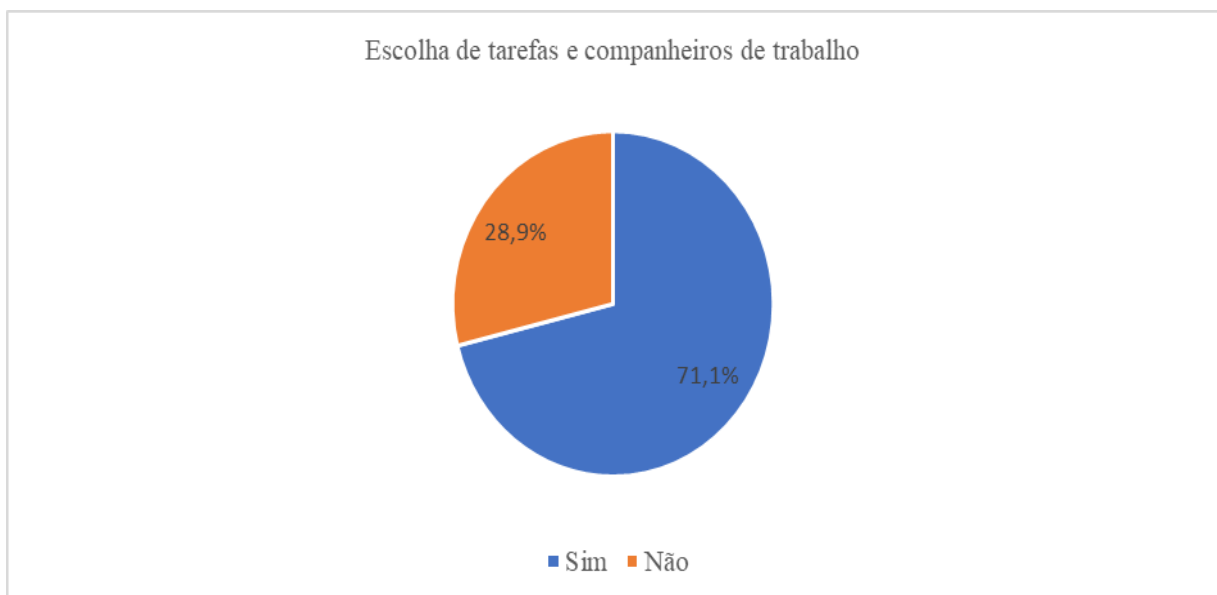
Gráfico 2 – Liberdade de ação nas atividades relacionadas aos projetos.



Fonte: Elaboração própria.

A abordagem dada para esta questão, evidenciada no Gráfico 3, a seguir, tinha por norte saber se o modelo autocrático de liderança teria alguma evidência. A resposta foi que sim, sendo que 28,9% consideraram que não possuem liberdade para a escolha de tarefas/companheiros de trabalho, enquanto que 71,1% entenderam que a liderança aqui tratada atua de maneira mais acentuada num modelo democrático, o que assegura sua predominância, mas que não descarta a presença do outro modelo já citado anteriormente.

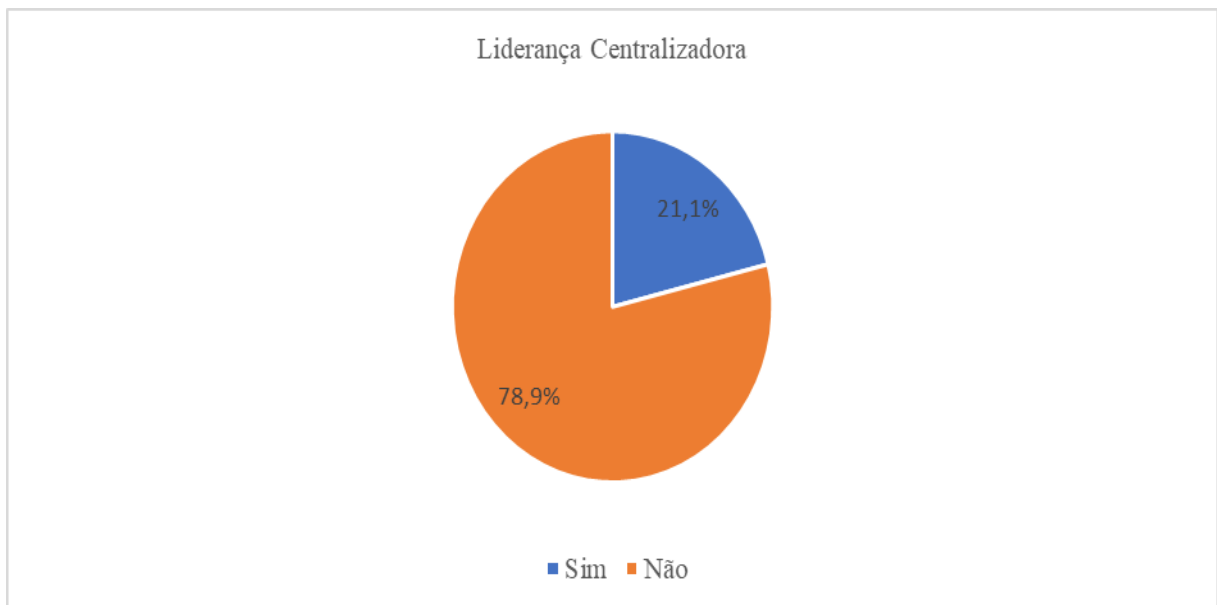
Gráfico 3 – Escolha de tarefas e companheiros de trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

As respostas dadas para esta questão, evidenciada no Gráfico 4, a seguir, ratificam que o estilo de liderança democrático é mais presente, correspondendo a 78,9%, um percentual considerável, enquanto que 21,1% entenderam que o modelo autocrático está presente também, não descartando a existência de tal perfil.

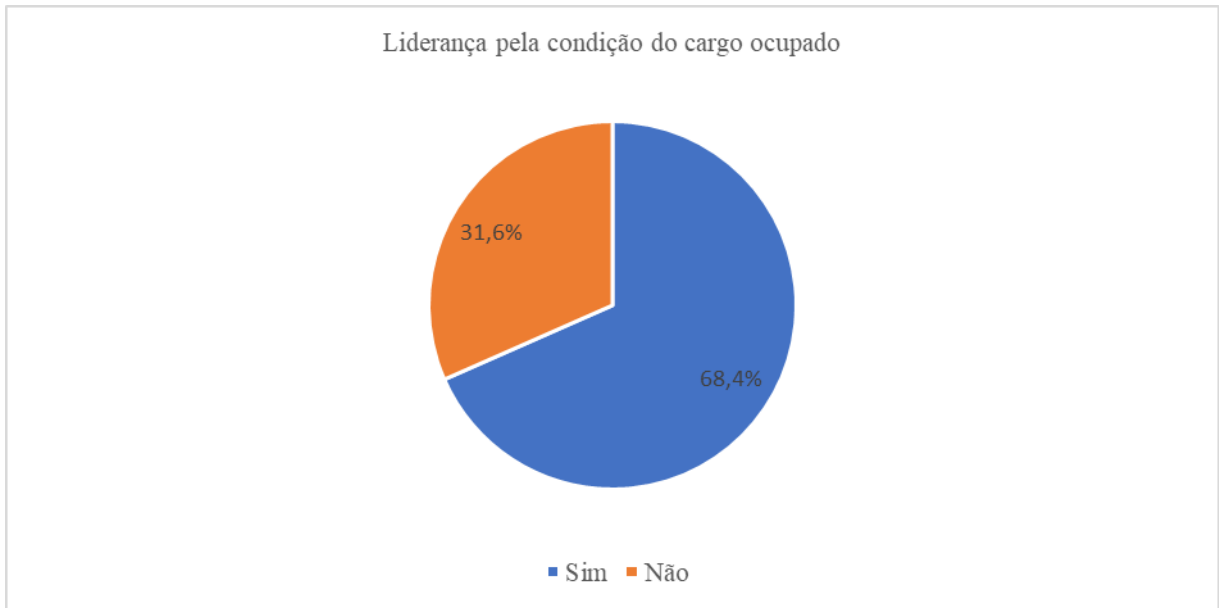
Gráfico 4 – Liderança centralizadora.



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados para esta questão, evidenciada no Gráfico 5, a seguir, foram expressivos, havendo uma compreensão de 68,4% por parte da amostra, que julga ver uma condicionante para se liderar: o cargo. Porém, 31,6% compreenderam que a liderança exercida não tem o cargo como um pressuposto básico, em razão do líder ser líder mais pela postura que adota e não pelo cargo que ocupa.

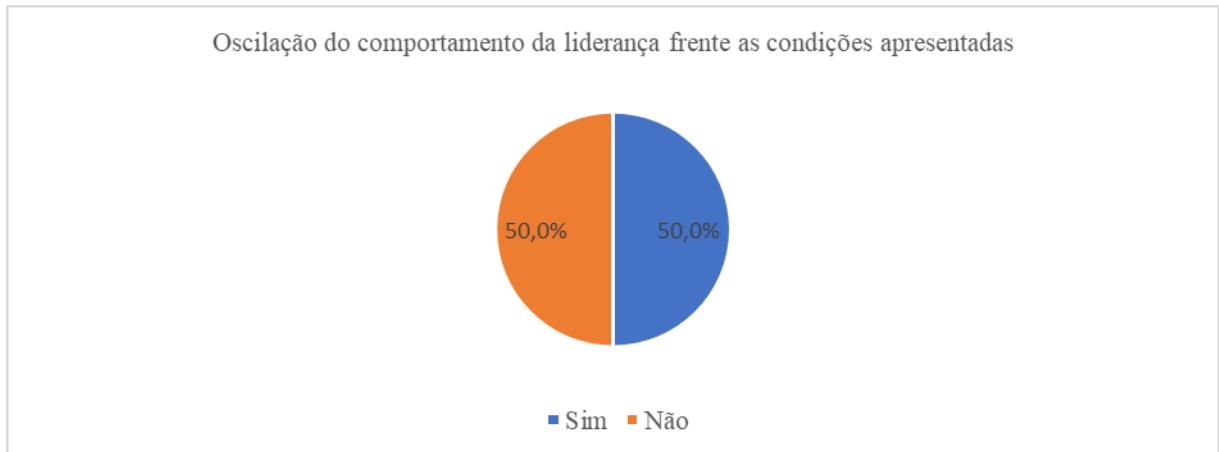
Gráfico 5 – Liderança pela condição do cargo ocupado.



Fonte: Elaboração própria.

A indagação aqui evidenciada no Gráfico 6, a seguir, trouxe como resultado um equilíbrio nas respostas, o que assegurou a existência de um líder que atua de maneira situacional, ou seja, em conformidade com as circunstâncias que o envolvem. Esse equilíbrio correspondente a 50% para sim e 50% para não confirma que em projetos sociais estas situações são muito presentes, exigindo do líder uma atuação mais dinâmica e não muito formatada ou pré-determinada. O resultado também é preocupante, pois evidencia a coexistência do estilo de liderança liberal ou laissez-faire, em função deste modelo de liderança não se preocupar com o que está acontecendo e estar totalmente desconectado com os objetivos e resultados alcançados, dando assim, contorno aos projetos liderados de estar sem rumo, sem direção, ou seja, os projetos estão perdidos, estão à deriva.

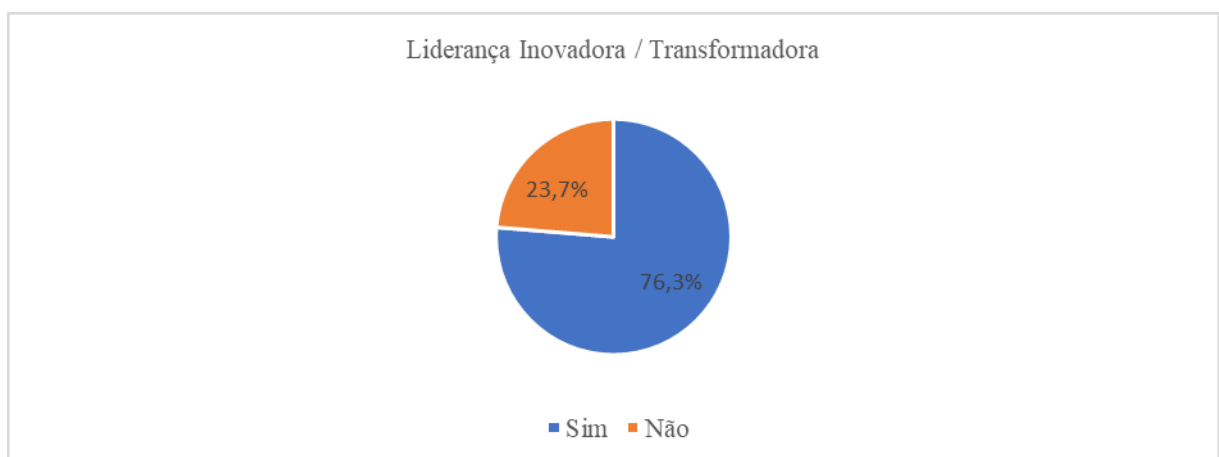
Gráfico 6 – Oscilação do comportamento da liderança frente as condições apresentadas.



Fonte: Elaboração própria.

Analisando as respostas a respeito da liderança inovadora/transformadora, conforme evidenciado no Gráfico 7, a seguir, percebe-se que o nível de satisfação foi bastante acentuado, em torno de 76,3%, o que sinaliza a existência de um estilo de liderança que se preocupa em mudar, em criar condições melhores e favoráveis ao êxito dos projetos em desenvolvimento. O resultado de 23,7% ratifica a existência de um modelo de liderança mais liberal, o que é preocupante, em razão das características que os projetos sociais possuem.

Gráfico 7 – Liderança inovadora/transformadora.



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados no Gráfico 8, a seguir, evidenciam que o estilo de liderança não corresponde a um modelo transacional, ou seja, a atuação dos líderes não está fundamentada em uma perspectiva de troca, do tipo é dando que se recebe, mas sim, em um

modelo mais participativo e democrático, porém, 28,9% entenderam que sim, afirmando que o líder é transacional, ou seja, ele atua numa forma de escambo (troca).

Gráfico 8 – Recompensas por parte da Liderança.

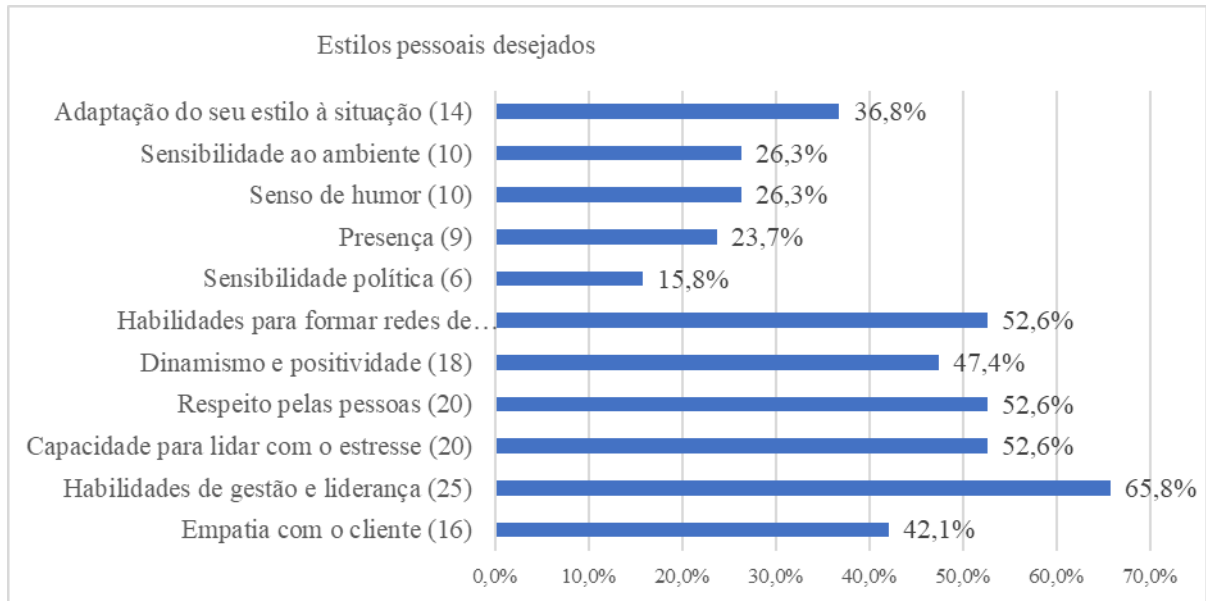


Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 9 reflete as respostas obtidas com aplicação de um questionário estruturado do tipo opcional ou de escolha que visou apurar aspectos relacionados aos estilos pessoais desejados: Empatia com o cliente; Habilidades de gestão e liderança; Capacidade para lidar com estresse; Respeito pelas pessoas; Dinamismo e positividade; Habilidade para formar redes de relacionamento (networking); Sensibilidade política; Presença; Senso de humor; Sensibilidade ao ambiente e Adaptação do seu estilo à situação a serem desenvolvidos em cada Núcleo Regional de atuação pertencente a (APABB) em relação ao gerenciamento de projetos sociais.

Conforme evidenciado no Gráfico 9, a seguir, os principais estilos pessoais considerados pelo resultado da pesquisa foram: habilidades de gestão e liderança, que correspondeu a 65,8% de votação, confirmando assim a importância da temática do trabalho que está sendo desenvolvido, além de 52,6% para o respeito pelas pessoas e capacidade para lidar com o estresse, mostrando para a pesquisa como a importância do líder para tais questões. Outro dado relevante foi a interpretação dada para o dinamismo e positividade, ou seja, as pessoas necessitam de líderes mais dinâmicos e otimistas, elas não querem trabalhar com pessoas inertes e pessimistas.

Gráfico 9 – Estilos pessoais desejados.

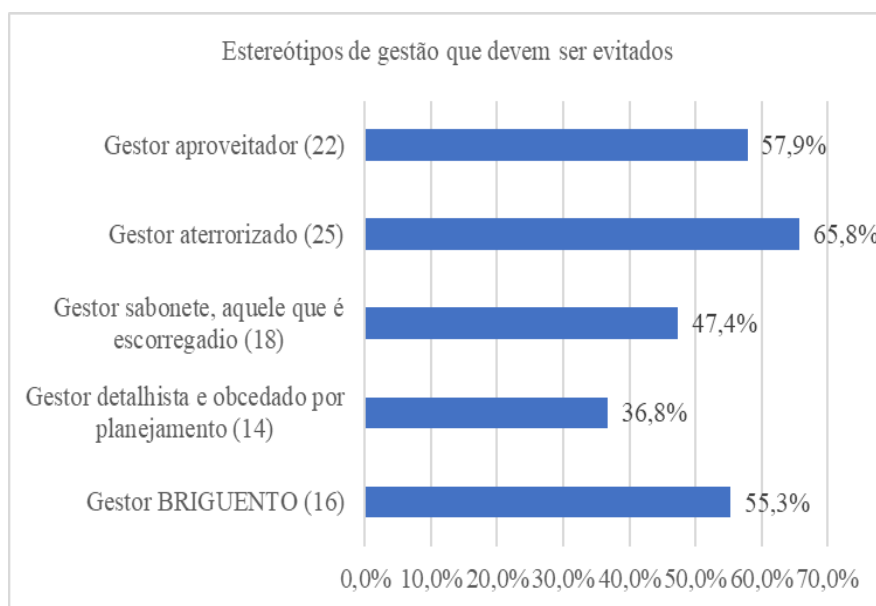


Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados pelo gráfico 10 refletem as respostas obtidas com aplicação de um questionário estruturado do tipo opcional ou de escolha que visou apurar aspectos relacionados aos estereótipos de gestão que devem ser evitados: Gestor briguento; Gestor detalhista e obcecado por planejamento; Gestor sabonete, aquele que é escorregadio; Gestor aterrorizado e Gestor aproveitador no âmbito de cada Núcleo Regional de atuação pertencente a (APABB) em relação ao gerenciamento de projetos sociais.

Conforme evidenciado no Gráfico 10, a seguir, os resultados apontados para a pesquisa foram bem expressivos, tendo destaque os comportamentos do tipo: gestor aproveitador, gestor aterrorizado e gestor briguento. A fundamentação teórica de liderança comprova que o trabalho pela metodologia de projetos não pode ter tais estereótipos presentes, em razão do prejuízo advindo com tais práticas. Estes comportamentos se contrapõem aos estilos de liderança desejados geralmente pelas equipes que atuam em projetos sociais, fazendo assim justiça ao se rejeitar a existência destes comportamentos.

Gráfico 10 – Estereótipos de gestão que devem ser evitados.



Fonte: Elaboração própria.

### 4.3 Perfil dos participantes que ocupam cargos gerenciais

O Quadro 9, a seguir, revela a baixa adesão por parte dos gestores ao questionário aberto da pesquisa. Assim, dos 14 Núcleos Regionais existentes, somente três responderam: Bahia, Santa Catarina e São Paulo. Os demais Núcleos Regionais não responderam.

Quadro 9 – Cidades participantes/Núcleos Regionais (Cargos gerenciais)

Estados participantes/Núcleos Regionais	Número de participantes	% de participação
Bahia	1	33,3%
Ceará	0	0%
Distrito Federal	0	0%
Goiás	0	0%
Minas Gerais	0	0%
Paraná	0	0%
Pernambuco	0	0%
Rio de Janeiro	0	0%
Rio Grande do Sul	0	0%
Santa Catarina	1	33,3%
São Paulo	1	33,3%

Fonte: Elaboração própria.

A amostra apresentada no Quadro 10, a seguir, foi bastante reduzida, havendo a participação apenas de duas mulheres e um homem.

Quadro 10 – Sexo (Cargos gerenciais).

<b>Sexo</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Feminino	2	66,7%
Masculino	1	33,3%

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apresentados no Quadro 11, a seguir, evidenciam que duas pessoas tem mais de 60 anos, enquanto uma pessoa se encontra na faixa etária de 41 a 60 anos.

Quadro 11 – Idade (Cargos gerenciais).

<b>Faixa etária</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
21 a 30 anos	0	0%
31 a 40 anos	0	0%
41 a 60 anos	1	33,3%
Acima de 60 anos	2	66,7%

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 12, a seguir, evidencia a totalidade de 100% para a escolaridade de nível superior por parte dos ocupantes de cargos gerenciais.

Quadro 12 – Escolaridade (Cargos gerenciais).

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Nível Fundamental	0	0%
Nível Médio	0	0%
Nível Médio Incompleto	0	0%
Nível Superior	3	100%
Nível Superior Incompleto	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 13, a seguir, revela que responderam ao questionário aberto: um gerente executiva e dois diretores, representado em termos percentuais de 66,7% para os cargos gerenciais de Diretor e 33,3% para o cargo gerencial de Gerente Executiva.

Quadro 13 – Cargos gerenciais.

<b>Cargos</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Diretor	2	66,7%
Gerente Executiva	1	33,3%

Fonte: Elaboração própria.

A interpretação que se obtém para a análise do Quadro 14, a seguir, acima é de que 66,7%, ou seja, duas pessoas têm mais de 16 anos de trabalho na organização, enquanto uma pessoa possui de 2 a 5 anos de atuação. Estes dados revelam que a rotatividade nos cargos gerenciais não é muito dinâmica, pois, os resultados apontaram um tempo de serviço considerável para os modelos organizacionais de hoje em dia.

Quadro 14 – Tempo de serviço (Cargos Gerenciais).

<b>Tempo de serviço</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>% de participação</b>
Até 1 ano	0	0%
De 2 a 5 anos	1	33,3%
De 6 a 10 anos	0	0%
De 11 a 15 anos	0	0%
Acima de 16 anos	2	66,7%

Fonte: Elaboração própria.

#### **4.4 Perfil de liderança na visão da gerência**

Quais as características que você julga indispensáveis ao perfil de liderança ideal exigido para se trabalhar na APABB? Justifique sua resposta.

#### **4.5 Respostas dadas pelos ocupantes de cargos gerenciais**

##### ***4.5.1 Gerente Executiva (Núcleo Regional de São Paulo)***

O perfil de um bom líder de equipe é o que sabe influenciar a sua equipe para atingir os objetivos da organização, motivando as pessoas, transmitindo confiança e exercendo influência positiva sobre eles. Identificar e investir nos talentos de cada colaborador para que o time todo cresça. Não reter conhecimento, deve ensinar e aprender com todos da equipe. Ser comprometido com o trabalho e agir de forma ética, ser o exemplo para todos. Identificar se há algo errado com algum colaborador, buscar mediar as situações problemáticas e mostrar-se aberto ao diálogo franco e honesto, sem expor a pessoa.

A interpretação que se faz pela resposta dada pela Gerente Executiva é de vários estilos de liderança presentes: democrático, situacional, transformador. Essa resposta sinaliza que não há um modelo pré-definido, mas sim estilos de liderança que interagem em razão das circunstâncias, das necessidades e dos objetivos que a todo o momento são buscados.

#### ***4.5.2 Diretora (Núcleo Regional da Bahia)***

Ter (ou adquirir) conhecimento da área de deficiência, suas realidades, demandas, necessidades, políticas públicas. Ter uma visão do todo, pois atendemos a 14 estados, com realidades distintas. Ter uma visão empresarial para buscar o equilíbrio financeiro da entidade, garantindo sua permanência. Ter uma visão de gestão de pessoas, pois hoje temos um quadro significativo de funcionários. E, sem dúvida, gostar do que faz.

O entendimento que se tem para esta resposta é que o líder possui um caráter mais situacional, pois deve ter a preocupação sobre o que está acontecendo a seu redor, em função das realidades diferentes em que atuam.

#### ***4.5.3 Diretor (Núcleo Regional de Santa Catarina)***

Uma pessoa dinâmica, com sensibilidade para enxergar um potencial das pessoas com necessidades especiais, liderança nata, ser despreendida e estar atenta com as necessidades da sociedade.

A resposta para esta questão deixa claro que o líder aqui defendido deve ser mais democrático na sua atuação, contudo compreende a liderança também como um fator nato, fazendo alusão aos pressupostos defendidos pela Teoria dos Traços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, conforme a base teórica e os resultados aqui obtidos, permitiu identificar as percepções dos colaboradores quanto aos estilos de liderança existentes no âmbito da Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (APABB). Além disso, a proposição do trabalho é identificar se há um estilo de liderança mais adequado e aplicado nos Núcleos Regionais e como tais estilos são vistos. A concepção enquanto Supervisora Administrativa do Núcleo Regional Brasília, Distrito Federal, permitiu constatar que os Núcleos Regionais possuem os vários estilos de liderança apresentados. Estes estilos de liderança se apresentam em conformidade com a situação trabalhada, logo, não há um modelo pré-formato, em razão das distinções dos projetos que são desenvolvidos em toda estrutura organizacional da APABB.

Nesse sentido, foram avaliados os seguintes objetivos específicos: apresentar os principais tipos de liderança, seus impactos e limitações; refletir sobre o papel do líder no desempenho das equipes e compreender a contribuição da liderança à aprendizagem organizacional no atingimento de metas organizacionais.

A estratégia adotada para o alcance dos objetivos geral e específicos aqui supramencionados foi procurar compreender a visão dos cargos gerenciais por meio de seus respondentes em relação ao perfil de liderança almejado pela APABB. Por outro lado, a pesquisa oportunizou aos colaboradores que ocupam cargos operacionais a chance para contribuir com a temática do trabalho respondendo aos questionamentos formulados de modo a revelar como tais lideranças se apresentam e são enxergadas. A resultante desta pesquisa mostrou uma participação mais efetiva para os ocupantes de cargos operacionais, visto que 38 pessoas contribuíram para os resultados alcançados, enquanto os ocupantes de cargos gerenciais pouco aderiram a pesquisa, o que representa um fator preocupante, visto que os líderes devem contribuir sobremaneira para o desempenho organizacional.

Assim, a compreensão obtida por meio das respostas fornecidas tanto pelo grupo ocupante de cargo gerencial como pelo grupo de cargo operacional é de que há mais de um estilo de liderança adotado na APABB.

Vale ainda destacar que os apontamentos feitos pelos ocupantes de cargos gerenciais demonstram uma inclinação para o estilo democrático de liderança, contudo houveram registros de outros dois modelos, quais sejam: 1) Situacional; e, 2) Transformador. Os ocupantes de cargos operacionais não representaram uma oposição nos resultados, muito pelo

contrário, ratificaram que o estilo democrático de liderança é mais presente, embora não tenha sido unânime em todos os resultados.

*In concluso*, na APABB não existe um estilo de liderança mais adequado para as atividades relacionadas aos projetos sociais que a entidade desenvolve, mas sim, uma combinação de estilos/modelos de liderança que já existem e que se ajustam às distintas características dos projetos e de suas circunstâncias, havendo, por parte do líder, o pleno exercício de suas competências, habilidades e conhecimentos – razão pela qual o líder figura em destaque nos projetos sociais que a APABB gerencia e ou desenvolve.

A contribuição esperada por este trabalho de conclusão de curso é de que a pesquisa realizada seja divulgada institucionalmente e que haja por parte da gerência um estudo efetivo a respeito dos estilos de liderança presentes na APABB, a fim de aperfeiçoar práticas existentes e eliminar deficiências que possam comprometer o êxito dos projetos em que a entidade participa.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade**: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2010. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. Ed de Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard. Org. de The Peter F. Drucker Foundation. Trad. de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

\_\_\_\_\_. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad. de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARTINS, G.D.A.; THEOPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEWTON, R. **O gestor de projetos**. Trad. de Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

#### **Bibliografia consultada:**

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a aluna de graduação ANGELA CRISTINA SUPERTI, do curso de Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB/*Campus* Brasília.

- Concordo  
 Não concordo

**I - PERFIL DOS PARTICIPANTES**

1) Nome completo:

2) Estado / Núcleo Regional:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bahia            | <input type="checkbox"/> Pernambuco          |
| <input type="checkbox"/> Ceará            | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro      |
| <input type="checkbox"/> Distrito Federal | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte |
| <input type="checkbox"/> Espírito Santo   | <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul   |
| <input type="checkbox"/> Goiás            | <input type="checkbox"/> Santa Catarina      |
| <input type="checkbox"/> Minas Gerais     | <input type="checkbox"/> São Paulo           |
| <input type="checkbox"/> Paraná           | <input type="checkbox"/> Sergipe             |

3) Cargo ocupado:

- Supervisor (a) Administrativo (a)  
 Assistente Social  
 Técnico de Esporte e Lazer  
 Auxiliar Administrativo

4) Qual a sua idade?

- Até 20 anos  De 21 a 30 anos  De 31 a 40 anos  De 41 a 60 anos  
 Acima de 60 anos

5) Sexo:

- Masculino  Feminino

6) Escolaridade:

- Nível Fundamental     Nível médio     Nível médio incompleto  
 Superior incompleto     Superior Completo

7) Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

- Até um 1 ano     De 2 a 5 anos     De 6 a 10 anos  
 De 11 a 15 anos     Acima de 16 anos

## II - ESTILOS DE LIDERANÇA

- 1) Você participa diretamente das deliberações/discussões relacionadas aos projetos desenvolvidos pelo seu Núcleo Regional?  
 SIM     NÃO
  
- 2) Você possui liberdade de ação nas atividades relacionadas aos projetos em que trabalha dentro do seu Núcleo Regional?  
 SIM     NÃO
  
- 3) É permitido a você a escolha de tarefas a serem executadas nos projetos desenvolvidos pelo seu Núcleo Regional bem como a opção pelos companheiros de trabalho?  
 SIM     NÃO
  
- 4) Você considera a liderança do seu Núcleo Regional centralizadora?  
 SIM     NÃO
  
- 5) A liderança do seu Núcleo Regional é exercida pela condição do cargo ocupado?  
 SIM     NÃO
  
- 6) Existe oscilação no comportamento da liderança do seu Núcleo Regional frente as circunstâncias apresentadas pelos projetos desenvolvidos?  
 SIM     NÃO
  
- 7) Existe uma liderança inovadora/transformadora no seu Núcleo Regional no sentido de guiar os esforços coletivos na consecução de objetivos organizacionais e pessoais?  
 SIM     NÃO

- 8) Existem recompensas por parte da liderança do seu Núcleo Regional no cumprimento das metas atingidas relacionadas aos projetos?
- ( ) SIM      ( ) NÃO

### III - ESTILOS PESSOAIS DESEJADOS

- 9) Que atributos você julga mais importantes a serem desenvolvidos pela equipe de trabalho do seu Núcleo Regional frente aos projetos que estão sendo trabalhados.
- ( ) Empatia com o cliente.  
( ) Habilidades de gestão e liderança.  
( ) Capacidade para lidar com estresse.  
( ) Respeito pelas pessoas.  
( ) Dinamismo e positividade.  
( ) Habilidade para formar redes de relacionamento (networking).  
( ) Sensibilidade política.  
( ) Presença.  
( ) Senso de humor.  
( ) Sensibilidade ao ambiente.  
( ) Adaptação do seu estilo à situação.

### IV - ESTEREÓTIPOS DE GESTÃO QUE DEVAM SER EVITADOS

- 10) Que tipos de estereótipos de gestão você julga que devam ser evitados pelo seu Núcleo Regional?
- ( ) gestor BRIGUENTO  
( ) gestor DETALHISTA E OBCECADO POR PLANEJAMENTO  
( ) gestor SABONETE, aquele que é ESCORREGADIO, ou seja, consegue se livrar de qualquer situação ileso  
( ) gestor ATERRORIZADO  
( ) gestor APROVEITADOR

### IV - QUESTIONÁRIO ABERTO

Quais as características que você julga indispensáveis ao perfil de liderança ideal exigido para se trabalhar na APABB - Associação de Pais, Amigos e Pessoas com deficiência, de funcionários do Banco do Brasil e comunidade? Justifique sua resposta.