

REPRESENTAÇÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA NA PANDEMIA: A REALIDADE DE UMA TRANSNACIONAL DO SEGMENTO DE PETRÓLEO E GÁS

Kevin Lineu De Andrade

Izabela Maria Rezende Taveira - UFF - Universidade Federal Fluminense

Ernani Viana Saraiva - UFF - Universidade Federal Fluminense

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a representação de liderança como também verificar e analisar os estilos de lideranças utilizado em uma empresa de petróleo e gás e os impactos no atual cenário pandêmico. O referencial teórico concede uma análise das atuações dos diferentes estilos de liderança, demonstrando que os processos de liderança podem ser melhorados para que resultados ainda mais satisfatórios possam ser alcançados através dos líderes. Para alcançar o objetivo, uma pesquisa de campo foi realizada, envolvendo gestores e líderes da empresa pesquisada, utilizando-se de evocações livres e da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, que considera os estilos gerenciais orientados para o relacionamento, para a tarefa e para a situação. A amostra final totalizou 26 líderes, de ambos os sexos, o equivalente a 83,33% do total de líderes dessa empresa. Todos os estilos obtiveram um alto índice na escala, impossibilitando a definição de um predominante. Os resultados mostram que, na percepção dos próprios líderes, os três estilos de liderança estão presentes em grande escala na empresa pesquisada. Já a representação de liderança por tais líderes foi balizada pelas seguintes categorias de evocações: “competências comportamentais”, “exemplo” e “confiança”.

Palavras-chave:Liderança, gestão de pessoas, cultura organizacional, pandemia

Abstract

This research aimed to analyze the representation of leadership as well as to verify and analyze the leadership styles prevalent in an oil and gas company in the city of Macaé, Rio de Janeiro, and the impacts on the current pandemic scenario. The theoretical framework provides an analysis of the actions of the different leadership styles, demonstrating that the leadership processes can be improved so that even more satisfactory results can be achieved through the leaders. To achieve the objective, a field research carried out, involving managers and leaders of the researched company, using free evocations and the Management Styles Assessment Scale, which considers the managerial styles oriented towards the relationship, the task and a situation. The final sample totaled 26 leaders, of both sexes, equivalent to 83.33% of the total leaders of this company. All styles obtained a high index on the scale, making it impossible to define a predominant one. The results show that, in the perception of leaders, the three leadership styles are present on a large scale in the researched company. The representation of leadership by such leaders was guided by the following categories of evocations: "behavioral competences", "example" and "trust".

Keywords: Leadership, people management, organizational culture, pandemic

Representação e Estilos de Liderança na Pandemia: A Realidade de uma transnacional do segmento de Petróleo e Gás

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a representação de liderança como também verificar e analisar os estilos de lideranças utilizado em uma empresa de petróleo e gás e os impactos no atual cenário pandêmico. O referencial teórico concede uma análise das atuações dos diferentes estilos de liderança, demonstrando que os processos de liderança podem ser melhorados para que resultados ainda mais satisfatórios possam ser alcançados através dos líderes. Para alcançar o objetivo, uma pesquisa de campo foi realizada, envolvendo gestores e líderes da empresa pesquisada, utilizando-se de evocações livres e da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, que considera os estilos gerenciais orientados para o relacionamento, para a tarefa e para a situação. A amostra final totalizou 26 líderes, de ambos os sexos, o equivalente a 83,33% do total de líderes dessa empresa. Todos os estilos obtiveram um alto índice na escala, impossibilitando a definição de um predominante. Os resultados mostram que, na percepção dos próprios líderes, os três estilos de liderança estão presentes em grande escala na empresa pesquisada. Já a representação de liderança por tais líderes foi balizada pelas seguintes categorias de evocações: “competências comportamentais”, “exemplo” e “confiança”.

Palavras-chaves: Liderança, gestão de pessoas, cultura organizacional, pandemia

INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram marcados pelo desenvolvimento global da economia e pelos avanços da tecnologia, que colaboraram para o aumento da competitividade entre as empresas. Nesse cenário, o capital intelectual se tornou chave para o sucesso das organizações. Empresas do mundo todo agora compreendem que o ser humano é fundamental para o sucesso de uma organização.

Diante disto, existe uma figura indispensável para direcionar e gerir esse capital intelectual: o líder. O líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas para a realização dos objetivos traçados. A liderança é considerada um dos fatores mais determinantes para o bom desempenho das organizações Baumgartel, (1957). O fenômeno da liderança vem sendo cada vez mais analisado e estudado pelos estudiosos. O líder efetivo é aquele que faz a diferença, que sabe administrar recursos e utilizar o conhecimento dos liderados para atingir os objetivos.

Um estudo realizado por Bennis (1999) destacou que, em um período de 10 anos, nos Estados Unidos, o valor das ações de empresas bem lideradas cresceu 900%, enquanto o daquelas vistas como deficientes cresceu apenas 74%. Percebe-se que estudos como esse mostram a importância e relevância da liderança efetiva para as organizações.

No final de 2019, um novo cenário mundial surge e ameaça todas as estruturas organizacionais e do globo: a pandemia do novo coronavírus. O vírus Sars-Cov-2, foi identificado pela primeira vez em um comércio de frutos do mar, na cidade de Wuhan, com 11 milhões de habitantes, localizada na China. O vírus, posteriormente identificado como Covid-19, alastrou-se rapidamente a dezenas de países onde ceifou milhares de vidas. Em virtude da rápida disseminação geográfica, a Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020, declarou a pandemia do

novo corona vírus, obrigando os países afetados a tomarem medidas restritivas de confinamento para conter a disseminação da doença e evitar uma sobrecarga nos sistemas de saúde.

No entanto, essas medidas restritivas de confinamento tiveram um efeito negativo direto e drástico para a economia e o mercado de trabalho mundial, uma vez que afetou os preços das ações na bolsa de valores, e levou a paralisação de diversas empresas de diversos segmentos, ocasionando uma verdadeira crise econômica mundial. No Brasil não foi diferente. A partir das informações declaradas pela OMS, as empresas já começaram a sentir os efeitos negativos, tendo que reduzir ou suspender suas atividades e jornadas de trabalho em virtude da interrupção de atividades consideradas como não essenciais e o isolamento social.

Diante disto, muitas empresas tiveram que inovar suas formas de desempenhar o trabalho, onde boa parte delas tiveram que se adaptar ao trabalho remoto ou *home-office*, o que gerou a redução das horas trabalhadas e conseqüentemente do salário. Aquelas que não se adequaram as novas formas de trabalho tiveram que fechar suas portas e muitas pessoas perderam seus empregos por falta de liquidez.

Nesse contexto as lideranças tiveram que se adaptar a esta nova realidade. Neste sentido este estudo tem como objetivo estudar a representação de liderança e os estilos de lideranças mais utilizados por líderes de uma empresa de petróleo e gás em Macaé-RJ. Frente à pandemia, além de identificar a representação e quais estilos de lideranças são os mais predominantes, optou-se também por analisar qual estilo poderia atender de maneira mais eficaz os desafios do atual cenário.

Muitas teorias relacionadas a lideranças já foram estudadas destacando a motivação, valorização, competências e talentos tantos de líderes como dos demais colaboradores de uma organização. No entanto, muitas dessas teorias dificultam a aplicação prática dos resultados no contexto organizacional. Nesse sentido as empresas tendem a deixar de analisar e avaliar a importância para o bom funcionamento da teoria na prática organizacional.

Portanto, este estudo se justifica devido aos poucos estudos realizados sobre liderança em contextos turbulentos como o pandêmico, especialmente na área de Petróleo e Gás. Visa demonstrar como os tipos de liderança podem influenciar nos resultados organizacionais e na satisfação dos seus subordinados, levando a uma melhoria de processos de liderança e dos resultados. O estudo concede uma análise das atuações dos diferentes estilos de liderança, demonstrando que os processos de liderança podem ser melhorados para que resultados ainda mais satisfatórios possam ser alcançados através dos líderes, especialmente em contextos turbulentos como o da pandemia.

Ele se torna relevante para a área da administração e gestão de pessoas por se tratar de um estudo de caso com líderes da área de petróleo e gás em um contexto específico, demonstrando como eles representam liderança e a usam na prática cotidiana, podendo colaborar tanto para pesquisas e conhecimento acadêmicos quanto para o contexto organizacional da localidade, influenciando as empresas a repensarem suas formas de liderar e desenvolver lideranças para lidarem com contextos de crise como o atual.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança

Ao longo do tempo ouve-se muito falar em liderança. Entre diversas definições para o termo, pode-se citar a de Hunter (2004, p. 105) que afirma que “liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”, Davel; Machado (2001, p. 109) definem o tema como:

Fenômeno processual em que atos organizadores de influência contribuem para o ordenamento das interações e relações, atividades e sentimentos das pessoas. Trata-se de um processo pelo qual as definições da realidade social são constantemente negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas, promovendo-se e mobilizando-se valores, conhecimentos, sentimentos e interesses.

Em outras palavras, liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a desempenhos positivos para a organização. É o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando em uma equipe para gerar resultado à empresa. Como se pode observar, o líder deve saber influenciar pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos; deve possuir o poder de entusiasmar e persuadir o outro. Franco (2008), explica que o caminho mais eficiente para o sucesso de uma organização se dá pela condução de líderes, os quais alcançam resultados mobilizando suas equipes. Este é o papel do líder: influenciar diretamente os liderados em suas tomadas de decisões. Assim, a liderança faz-se necessária em todo o tipo de organização, sendo de extrema importância para o desempenho e crescimento da mesma.

A liderança vem se tornando o principal assunto do mundo dos negócios. Através dela as organizações realizam projetos, expandem seus negócios e conquistam clientes. Os líderes também conseguem maior êxito quando conduzem sua liderança através do relacionamento com seus liderados. A chave para a boa liderança é exercer as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos Hunter, (2004). De acordo com Mussak (2010), os resultados de uma equipe dependem fundamentalmente de uma liderança orientadora que compreenda e assimile as diferenças internas da mesma e da assimilação de objetivos comuns.

Embora não exista um estilo consagrado de liderar, Jordão (2015) destaca algumas características primordiais pertinentes à liderança:

Embora a liderança rompa através de processos de aprendizagem e aperfeiçoamento, segundo Pati (2014), algumas características comportamentais surgem desde cedo e são fortes indicativos do que está por vir na carreira profissional. É o caso da tendência à liderança. Essas características, segundo a autora são: capacidade de influência, sem medo de se expor, iniciativa, excelente capacidade de comunicação, disposição para ajudar e ouvir, ser multitarefa, curiosidade, empatia, assumir a responsabilidade pelos atos, foco na solução, senso de justiça. Conclui-se, então, que o verdadeiro líder sempre está pronto às mudanças, conforme as necessidades e conflitos.

A liderança possui importantes faculdades para as organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte do sucesso à liderança, pois ela é fator essencial para o desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. A liderança não deve ser confundida com direção ou gerência. O líder pode e deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação, empregando suas habilidades e favorecendo o crescimento da organização. A liderança é fundamental para o ciclo de vida da empresa como também para o seu crescimento. O líder deve conquistar o respeito dos liderados, através do reconhecimento, apoio ou até mesmo críticas construtivas.

O líder também sempre se atenta aos seus liderados e faz com que a equipe de trabalho passe a ser um time, buscando sempre atingir objetivos e metas propostas pela organização. Para Gimenes; *et al* (2017), o líder é a pessoa que tem o poder e facilidade de coordenar um grupo de pessoas, de diferentes personalidades, elevando-as ao mesmo objetivo. Diante disso vimos que toda organização precisa de um líder que dialoga e esclarece pontos que podem estar mal elucidados, respeitando sempre a sua política, transmitindo os valores e a missão da empresa e informando a todos sobre a importância que possuem para a organização. Essa interação favorece a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, seu desempenho.

Estilos de liderança

Os registros de líderes na história da humanidade datam de antes de Cristo. De lá para cá a liderança passou por diversas transformações, aprimorando sua influência e fazendo surgir novas formas de gestão. Ao longo dos anos, o cargo de liderança tem sido alvo de diversas teorias que buscam desvendar a essência do profissional que assume esse papel.

Considerando-se que o comportamento humano é repleto de surpresas, torna-se enigmático descrever um único perfil que, de fato, seja pertencente a um líder ideal. Por este motivo, muitos estudos apontam características possíveis que devem fazer parte de um líder, eliminando toda pressuposição de um perfil único. Segundo Siqueira (2014), atualmente a maior parte dos estudos recai sobre conceitos básicos de liderança carismática, liderança transacional e liderança transformacional. De acordo com a perspectiva da liderança carismática, os liderados fazem atribuições de capacidades heroicas ou extraordinárias à liderança quando observam certos comportamentos.

Na liderança transacional, o líder negocia com seus liderados estabelecendo expectativas e metas ao mesmo tempo que assegura a valorização e reconhecimento quando os objetivos são alcançados (GOETHALS; SORENSON; BURNS, 2004, p.1558) e tem a finalidade de estimular o alcance do nível de desempenho desejado (CRUZ; FREZZATI; BIDO, 2015). Os líderes transacionais adotam certo tipo de atitudes e esperam uma determinada reação por parte dos liderados: “O típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco” (BERGAMINI, 1994, p. 109).

Já o conceito de liderança transformacional foi utilizado pela primeira vez por Burns (1978) e tem sido alvo de estudo nos últimos anos. Segundo Goethals; Sorenson; Burns (2004), os líderes transformacionais inspiram moralmente seus seguidores, e, assim fazendo, estimulam o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos. A liderança transformacional é caracterizada por uma forte carga de motivação e aproximação entre líderes e liderados (Calaça; Vizeu, 2015). Como o próprio nome nos indica, Goethals, Sorenson; Burns (2004) definiram-na como sendo uma liderança em que os líderes introduzem grandes mudanças nas organizações e na sociedade. Segundo Santos (2012, p. 27),

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas suas atitudes e comportamentos, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para alcançar os objetivos da organização. Procuram elevar as consciências dos seguidores apelando à ideais elevados e valores morais como a honestidade e a honra.

Líderes transformacionais motivam seus seguidores e conseguem fazer com que trabalhem além do que originalmente estavam destinados a trabalhar (CRUZ; FREZZATI; BIDO, 2015). Enquanto os líderes transacionais usufruem do poder que a autoridade ligada à sua posição hierárquica lhes confere, os líderes carismáticos e transformacionais influenciam os seus seguidores através de apelos inspiradores. (GOETHALS; SORENSON; BURNS, 2004). Entretanto, dentre as diversas teorias estudadas ao longo do tempo, será abordada neste capítulo

apenas três: Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria Comportamental e Teoria da Liderança Situacional.

A Teoria dos Traços de Personalidade é uma teoria costumeira, pois não há um autor específico. Ela enxerga a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características especiais de personalidade que seriam facilitadoras no seu desempenho de liderança: traços físicos, psicológicos e relacionados a tarefas. A teoria desejava provar que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal (Vaz, 2013). Entretanto, os estudos acerca da abordagem da teoria mostraram que o líder não é sempre o mesmo e não age sempre da mesma forma e, ainda segundo Vaz (2013), falharam ao identificar as características únicas que os classificariam como líderes natos. De acordo com Siqueira (2014), esta abordagem iniciou-se com um esforço para identificar as características pessoais dos líderes e predominou desde o início do século XX até o fim dos anos 1940.

Diante das dificuldades de compreensão e explicação da Teoria dos Traços de Personalidade, onde não ficou comprovado que os líderes eficazes apresentavam relação entre traços ou características que os fizessem líderes natos, os estudos passaram a focalizar no comportamento dos líderes, caracterizando-se esta segunda tendência: Teoria Comportamental. Esta teoria defende que os comportamentos podem ser aprendidos e ser apropriados ou não em determinada situação, considerando os diversos fatores. Dos estudos derivados desta tendência, duas dimensões comportamentais do líder surgiram como resultado:

Tabela 1: Dimensões do comportamento do líder

Tipo de supervisão	Dimensões do comportamento do líder	
Centrada no empregado	Relações interpessoais tais como: apoio, orientação e facilitação	Divisão da operação total decompondo-a em partes ou tarefas simples. Determinação da melhor maneira de implementar cada uma dessas partes componentes. Contratação de pessoas com habilidades adequadas às tarefas.
Centrada no serviço	Enfatiza o trabalho e a realização das tarefas	Treinamento dessas pessoas para formas específicas de execução destas tarefas. Uso, sempre que possível, de incentivos como: prêmios individuais ou grupais.

Fonte: Maria Nogueira (2014, p. 23)

Segundo Nogueira (2014), na década de 1930, Kurt Lewin e seus alunos Rauph White e Ronald Lippitt deram origem aos estudos de uma nova teoria que se tornou conhecida como a Teoria dos Três Estilos de White e Lippitt, que introduziu uma nova perspectiva na abordagem dos estilos de liderança. São eles: autocrático, democrático e liberal.

Tabela 2: Estilos de liderança propostos por Kurt Lewin e seus alunos

Estilo	Característica	
Autocrático	Centralizador	O objetivo central é a obediência do grupo. É o líder quem determina a política administrativa e considera que a responsabilidade da decisão

		deve afetar a uma pessoa somente. O gestor é quem inicia suas ideias, seus planos, que são executados.
Democrático ou Participativo	Estimula a participação	Procura ouvir as ideias e sugestões do grupo através de consultas e conversas com os subordinados. Os componentes do grupo são encorajados no sentido de estabelecer a política administrativa. A atribuição do gestor é mais a de um moderador de opiniões. Este estilo de liderança enseja a cooperação de seu grupo. O grupo é o elemento central, visto que as habilidades, as ideias e a energia de todo o grupo forma o reservatório onde o líder consegue o “material” para as realizações.
Liberal (Laissez-faire)	Descentralizador	O líder é uma espécie de “seção” de informações. Ele desenvolve seu papel dentro da atividade do grupo. Está sempre disponível, especialmente para fornecer explicações. Exerce um controle quase nulo. Cada membro do grupo tende a se tornar um idealizador.

Fonte: Nogueira (2014, p. 24)

De acordo com Faccioli (2008), os resultados dessa pesquisa tiveram entusiástica repercussão nos Estados Unidos na época. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de “tensão, frustração e agressividade”. Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade, com sinais de “forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder”.

Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém “a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas” (Faccioli, 2008). A liderança autocrática enfatiza o líder; a liberal, os subordinados. A liderança democrática equilibra a ênfase tanto no líder, quanto nos subordinados.

Liderança situacional

De acordo com Siqueira (2014), as abordagens sobre a Teoria Comportamental também não conseguiram compreender e apreender o estudo sobre liderança de modo apropriado. A crítica é que elas não levam em consideração condições situacionais no contexto no qual a liderança é praticada e exercida. Deste modo, os fatores situacionais foram associados aos fatores comportamentais, fazendo surgir uma terceira teoria: Teoria Situacional ou Contingencial.

Okamoto (2007) explica que, a liderança situacional dentro do que conhecemos do ambiente organizacional e vivências trazidas pelos participantes de cursos, é o que melhor se enquadra para o desenvolvimento de uma equipe mais sólida, propensa a buscar e conseguir resultados através do comprometimento consigo mesmo e com a organização. Para Toledo *et al* (1996, p. 52)

Liderança situacional é o estilo que leva sempre em conta que o líder, ao atuar, deverá considerar, além da personalidade do liderado, todos os aspectos da situação existente no momento de sua atuação. Esse reconhecimento de que a situação afetará o estilo de liderança, trata-se de conceito que serviu de base para várias teorias de liderança, entre elas a Teoria de Ciclo Vital, desenvolvida por Hersey e Blanchard e a teoria 3D, de autoria de Reddin. A liderança situacional

contrasta com a abordagem tradicional de que o líder deve ter sempre um único estilo de ação, a despeito da variação das situações em que ele atua.

A Teoria Situacional é uma das teorias mais contemporâneas no ramo da administração de empresas e consiste em afirmar que tudo é alusivo, ou seja, que existe uma relação entre os fatores externos (ambientais) e internos (gestão organizacional) para alcançar a finalidade elaborada pela empresa (CASA DA CONSULTORIA, 2013) A abordagem contingencial resume-se em provar que não existe um único modelo ou forma de administração a ser seguida, ou seja, não existe forma pré-estabelecida que sirva para todas as circunstâncias e que depende dos vários fatores internos e externos. Pela teoria, o ambiente organizacional é composto de inconstâncias situacionais, ambientais, tecnologias, econômicas e psicológicas.

O estudo da Liderança Situacional em questão levando em consideração os fatores que se mostraram relevantes (motivação, comunicação, adequação às novas situações, inovação, respeito mútuo, entre outros), pode ser associado às empresas que adotam o estilo caótico de Hock podendo prever que os resultados poderão ser mais evidentes. (Lopes *et al*, 2018). Ou seja, acerca do tema, em decorrência da importância dos aspectos mais expressivos houve a oportunidade de se correlacionar com a forma Hockiana que miscigena a desordem com a organização e, nesse passo, constantemente se ilustra proporcionalmente em conformidade com o equilíbrio. Nessa teoria define-se maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total (Lopes *et al*, 2018).

Neste ponto resta claro que tal teoria está intrinsecamente correlacionada com a maneira de agir do ser humano, de modo que essa volatilidade entre a maturidade e a disposição deve ser associada exclusivamente a uma atividade feita por obrigação ou de maneira voluntária em um determinado prazo pré-estabelecido. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços. Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, pode acontecer que o líder também tenha de avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo, particularmente se este tiver interações frequentes na mesma área de trabalho, como ocorre com os alunos numa sala de aula (ibidem).

Com base na evolução humana, pode-se constatar que as qualidades e capacidades sofrem constantes modificações, e que tais mudanças influenciam diretamente na forma de executar determinadas tarefas, e, é nesse momento, em que a pessoa que emana da autoridade para poder comandar os demais integrantes, seja individualmente ou em grupos, deve utilizar suas capacidades de influência comportamental para designar uma tarefa conforme as capacidades de cada um.

De acordo com Lopes *et al* (2008), não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas na liderança situacional. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescritiva. Ademais, deve-se ter sempre em mente que não há uma forma perfeita para alterar o modo de pensar de alguém, o correto, é que o comandante, literalmente, comande, de modo que auxilie na construção da

experiência do comandado, até que este esteja em plenas condições de desempenhar suas funções laborativas com probidade e retidão.

Gonçalves *et al* (2011) explicam que a liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões para efeito de influência. É uma tentativa para adaptar um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A ideia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança pode ser mais eficaz em outra. Historicamente, teorias de liderança situacional são demasiadas abstratas em termos de aplicações a situações específicas. Em função disto, abordar liderança de gerentes de projetos tendo como base o modelo de Hersey; Blanchard é importante, em razão deste não focar apenas um tipo de comportamento, considerando que o comportamento dos liderados varia, o que requer mudanças também por parte do líder.

Liderança em tempos de crise

Diante do atual cenário epidêmico, se faz necessário que os líderes se preparem para os impactos que podem ser causados em decorrência do Covid-19. Sobral *et al* (2020) explicam que a pandemia global da Covid-19 causou tumulto sem precedentes e colocou enormes desafios para as lideranças governamentais em todo o mundo. Nesse momento de significativa ambiguidade e incerteza, as lideranças governamentais são responsáveis por gerenciar as respostas às contínuas crises econômicas e de saúde. Para tal, devem manter os cidadãos informados sobre o que está ocorrendo e sobre que tipos de ações estão sendo tomadas pelo governo para lidar com essas crises. Nesse contexto, uma estratégia de comunicação eficaz é uma ferramenta crítica para mobilizar a ação coletiva necessária para se alcançar o interesse comum da sociedade, que consiste em conter a propagação do vírus e, assim, minimizar suas consequências sociais e econômicas.

Nesse sentido, Rego *et al* (2020, p.3) salientam que crises pandêmicas ajudam a compreender que a onnipotência dos líderes é uma falácia. Mas daí não deve decorrer, simplesmente, o sentimento de completa impotência. As adversidades não são apenas isso – também são oportunidades de aprendizagem com a nossa finitude, as nossas limitações e a nossa potencial capacidade de crescermos, humana e socialmente. Medidas podem ser tomadas para lidar de modo mais sensato com a dura realidade. Em tempo de crise, convém que pensemos sobre essas possibilidades (sublinhe-se: possibilidades – não adivinhações nem receitas de sapiência). Diante disto, é fundamental que os gestores e líderes valorizem os sinais iniciais da crise e se preparem para uma longa batalha contra o pessimismo, sempre tendo mente que haverá saídas para desviar ou solucionar os desafios que possam surgir.

MÉTODO

Tomou-se como base para a pesquisa a taxionomia apresentada por Vergara (2009), que a classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória pois, apesar do assunto sobre liderança organizacional ser tão importante, trata-se de um assunto pouco retratado em Macaé. Descritiva pois visou descrever a representação de liderança dos gestores de uma empresa de

petróleo e gás. Explicativa, pois através da descrição da representação de liderança de gestores/líderes, buscou-se explicar os estilos mais predominantes, tendo como base a percepção dos próprios líderes.

Quanto aos meios a pesquisa classifica-se como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois, para a fundamentação teórica, foram consultados materiais e fontes acessíveis ao público, como artigos, pesquisas, livros e teses. A pesquisa também foi de campo, pois foram coletados dados de fontes primárias, através de questionário aplicado aos gestores e líderes que trabalham na organização pesquisada. O universo da pesquisa foi constituído por líderes que trabalham em uma empresa no setor de petróleo e gás em Macaé, Rio de Janeiro. A amostra contou com 26 participantes de um universo de 30, composto por líderes e gestores que atuavam nos mais variados setores da empresa, delimitando a amostra a 83,33% deste universo. O grupo de líderes participantes da pesquisa era em sua maioria homens (73,07%), na faixa etária entre 36 e 45 anos (46,15%), com pós-graduação ou MBA completo (46,15%), ocupantes de cargos gerenciais (63,38%), com mais de cinco anos de empresa (69,23%) e mais de cinco anos na função (30,76%).

Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), baseado em Siqueira (2014). O mesmo consiste em uma ferramenta de gestão que tem como objetivo avaliar o desempenho da liderança sob três fatores: fator tarefa, fator relacionamento e fator situacional. Após a elaboração das definições, os itens foram construídos de acordo com a abrangência de cada fator, totalizando 19 itens, sendo 6 referentes à tarefa, 4 referentes à situação e 9 referentes ao relacionamento. Os itens foram elaborados procurando retratar o comportamento do líder no dia a dia de trabalho com seus subordinados. Assim, a EAEG foi composta por 19 comportamentos que representam esse construto.

A aplicação da EAEG se deu de forma presencial, sendo aplicada a 26 líderes de ambos os sexos e de setores diversos, visando identificar o nível de compreensão por parte deles com relação ao seu desempenho como líder. Aos respondentes foram solicitados a assinalar as suas respostas, indicando o quanto cada item corresponde ao seu próprio comportamento, usando uma escala de 5 pontos (1 = nunca ajo assim; 2 = raramente ajo assim; 3 = ocasionalmente ajo assim; 4 = frequentemente ajo assim; 5 = sempre ajo assim). Ao final foram incluídos os itens referentes aos dados demográficos e funcionais do respondente (idade, gênero, escolaridade, nível hierárquico, tempo de empresa e tempo na função).

No questionário também foi utilizada a técnica de evocação livre visando entender como tais líderes representam o termo “Liderança”. O teste de evocação livre de palavras é um método de coleta de dados por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que mencionem, oralmente ou por escrito, um determinado número de palavras relacionadas a uma expressão indutora (Vergara, 2005, p. 243). Portanto, a evocação livre desta pesquisa foi elaborada através da categorização de palavras e expressões citadas pelos participantes, tendo como base a palavra indutora “liderança”.

Procedimentos de Análise dos dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Foram utilizados procedimentos estatísticos para quantificar os resultados obtidos por meio de análise de frequência

descritiva básica através dos cálculos das médias simples e do desvio padrão, por meio do *software Excel*. A tabulação com a média de cada questão quantitativa ocorreu com o somatório total das avaliações dadas em cada resposta, divididas pela quantidade total de líderes que responderam ao questionário, que foi um total de 26. A interpretação dos resultados considerou que quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor. Quanto ao desvio padrão, o objetivo foi de articular a discordância dos dados, ou seja, expressar o quão homogêneo é o conjunto de dados.

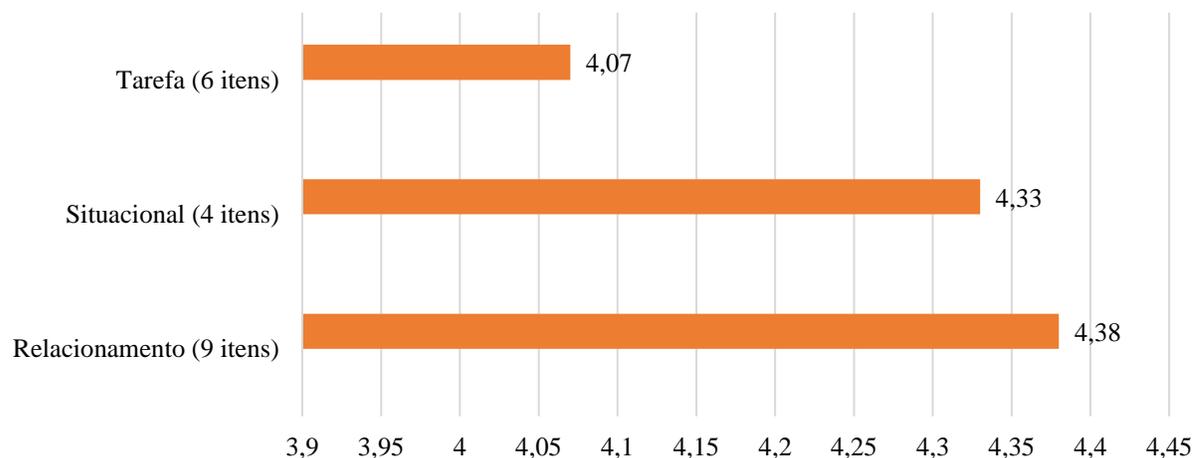
Já a análise qualitativa foi realizada através dos resultados obtidos pelo teste de evocação de palavras. Foi realizada a categorização das evocações (palavras e expressões) citadas pelos participantes, tendo como base a palavra indutora “liderança” e depois foi calculada a frequência das evocações dessas categorias de palavras e expressões mais citadas. Por fim foi calculada a frequência das evocações dessas categorias de palavras e expressões mais citadas.

RESULTADOS

Análise da Escala Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A escala que avalia os estilos gerenciais apresenta, originalmente, três fatores que correspondem às possíveis formas de gerenciar que os líderes podem apresentar: relacionamento, situacional e tarefa. Foi solicitado aos entrevistados que dessem notas de 1 a 5 conforme seu próprio comportamento. É importante lembrar que essa pesquisa foi realizada voltada para cargos de gestão na área de petróleo e gás. Assim, a fim de identificar o estilo de gerenciar mais percebido pelos próprios líderes da empresa pesquisada, aplicou-se a média destes fatores, as quais são apresentadas abaixo.

Figura 1: Média por fatores da EACG



Fonte: Dados processados pelos pesquisadores

Observa-se na figura acima que as médias por fator se mostram elevadas, impossibilitando a definição de um único estilo de liderança predominante na empresa. Esses elevados índices indicam a forte presença dos três estilos de liderança da empresa. A média dos itens do fator

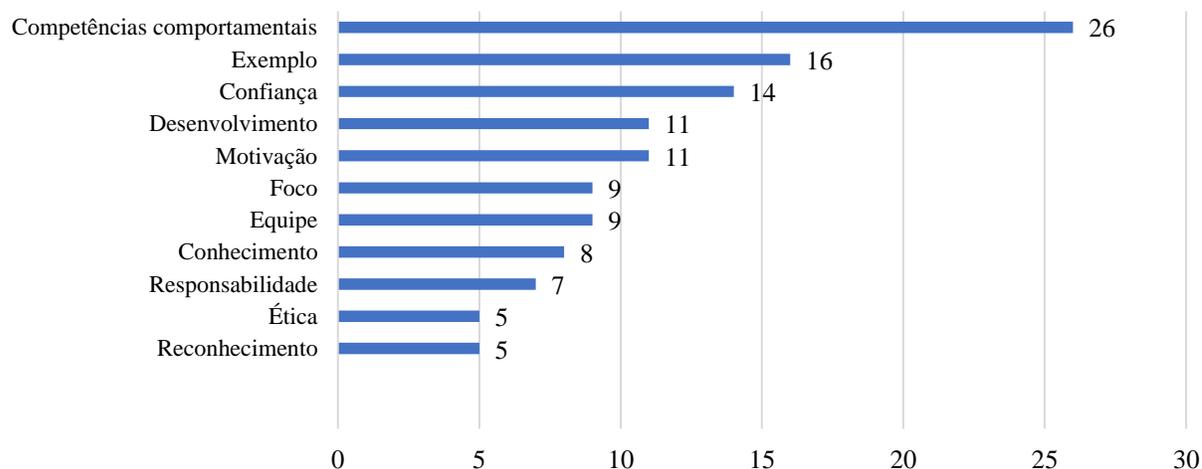
relacionamento foi de 4,38, que se situa entre os pontos “frequentemente ajo assim” e “sempre ajo assim”. Esse dado mostra que, na visão dos próprios líderes, eles estimulam, escutam e confiam em seus subordinados. Também mostra que os líderes são acessíveis aos subordinados e que respeitam suas ideias.

No fator situacional a média foi 4,33, também situada entre “frequentemente ajo assim” e “sempre ajo assim”. Isso indica que os líderes acreditam que dão liberdade de trabalho aos subordinados que demonstram competência, disposição, segurança e motivação para a realização das tarefas. Já a média dos itens do fator tarefa foi de 4,07 e, assim como os outros fatores, também se situou entre os pontos “frequentemente ajo assim” e “sempre ajo assim”, porém bem mais próximo do primeiro ponto. Esse dado indica que os líderes valorizam a disciplina, o cumprimento das tarefas e dos prazos estabelecidos.

Análise da Evocação Livre

Ao todo foram evocadas 122 palavras que, posteriormente, foram agrupadas em categorias semânticas, ou seja, que tinham como base um sentido em comum, criando, assim, um dicionário de categorização. Foram consideradas para análise apenas as categorias evocadas que tiveram cinco ou mais repetições. Em seguida foram somados o total de palavras ou expressões presentes em cada categoria, visando encontrar o número de vezes que elas foram evocadas. Desta forma, foram elaboradas 11 categorias. Vide gráfico abaixo:

Figura 2: Categorias mais evocadas



Fonte: Dados processados pelos pesquisadores

Conforme demonstrado pelo gráfico acima, a categoria mais evocada foi “competências comportamentais”, com 26 evocações, que relaciona as questões de saber servir e unir às pessoas, se colocar no lugar do outro, atender as necessidades do grupo, gerir os recursos humanos, estabelecer relacionamentos, dentre outras qualidades listadas na tabela 2. Em segundo lugar vem a categoria “exemplo”, com 16 evocações, que corresponde a ser referência, inspiração e influência para os liderados. Em seguida aparece “confiança” (14), seguido por “desenvolvimento” (11),

“motivação” (11), “foco” (9), “equipe” (9), “conhecimento” (8), “responsabilidade” (7), “ética” (5) e “reconhecimento” (5).

Após a identificação das categorias, do cálculo da frequência e da ordem média evocadas por cada categoria, foram calculadas a frequência média de evocação (11) e a média das ordens médias de evocação (2,93). Com isso, possibilitou-se distribuir as categorias no diagrama de quatro quadrantes, a seguir:

Quadro 1: Diagrama de quatro quadrantes

		Frequência da evocação (eixo vertical) Valores maiores que a frequência média da evocação devem ser alocados na parte superior (Valores > 11 devem ser alocados na parte superior)	
Ordem média de evocação (eixo horizontal) Valores menores que a média devem ser alocados do lado esquerdo (valores < 2,93 devem ser alocados do lado esquerdo)	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EXEMPLO	CONFIANÇA	
	RESPONSABILIDADE EQUIPE MOTIVAÇÃO DESENVOLVIMENTO	RECONHECIMENTO ÉTICA CONHECIMENTO FOCO	

Fonte: Dados processados pelos pesquisadores

O quadrante superior esquerdo é destinado às categorias de evocações de maior frequência e mais prontamente realizadas, ou seja, com frequências superiores à frequência média de evocação (11) e, ao mesmo tempo, menores que a ordem média da evocação (2,93). Entende-se que as categorias alocadas nesse primeiro quadrante são as consideradas mais importantes pelos gestores no que diz respeito ao estilo de liderança adotado pela empresa. São elas: “competências comportamentais” e “exemplo”, formando assim o núcleo central da representação de liderança.

Já no quadrante superior direito ficou alocada a categoria com maior frequência, mas que é tardiamente realizada. Este quadrante representa a periferia principal desta representação, a qual protege e sustenta o núcleo central. Ela possui uma ordem média de evocação superior a 2,93 e uma frequência de evocação maior que a média 11. Compreende-se que essa categoria, por ter sido muito evocada, é muito importante nesta representação. Ter “confiança” e ser confiável parece ser uma competência comportamental urgente e necessária para estes líderes em um contexto turbulento como o pandêmico na gestão com pessoas. Contexto que exigiu descentralização na tomada de decisões, colaboração e autonomia para líderes e subordinados.

E, por fim, no quadrante inferior direito, estão as categorias com menor frequência e mais tardiamente realizadas. São elas: “reconhecimento”, “ética”, “conhecimento” e “foco”. Isto indica que essas categorias estão em uma periferia um pouco mais distante, na visão dos gestores da empresa, são importantes para uma liderança eficaz, mas não tanto quanto as demais já citadas.

No quadrante inferior esquerdo estão as categorias que foram evocadas abaixo da média. São elas: “responsabilidade”, “equipe”, “motivação” e “desenvolvimento”. Isso significa que essas categorias foram evocadas com menor frequência, mas são realizadas e aplicadas na prática

prontamente. Elas fazem parte da sua representação de liderança, mas não são elas as principais categorias que a determinam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que foi alcançado o objetivo de analisar a representação e os estilos de liderança predominantes na empresa pesquisada, do segmento de petróleo e gás, em Macaé-RJ. Os resultados revelaram que, na percepção dos gestores, os três estilos de liderança aparecem com um alto índice na escala, o que significa que todos eles estão presentes entre os líderes da empresa.

O estilo de liderança voltado para o relacionamento obteve uma média ligeiramente maior em comparação aos outros dois fatores, mas não o suficiente para se afirmar que este é o estilo predominante naquela organização, pois os todos os estilos parecem ser utilizados pelos gestores. Havendo preponderância no uso de tal estilo, poderia se dizer que os líderes se autodefinem como estimuladores, que escutam e confiam em seus subordinados, além de serem acessíveis aos subordinados e respeitosos com suas ideias. Porém, para afirmar se realmente este estilo é o mais utilizado na prática de gestão cotidiana, seria necessário confrontar as respostas das lideranças com as dos seus subordinados, o que não foi o foco deste estudo devido ao acesso limitado ao campo da pesquisa.

Já a análise da representação de liderança deste grupo de líderes por meio da técnica de evocação livre revelou três categorias com maior relevância foram “competências comportamentais”, “exemplo” e “confiança”, o que demonstra como as competências comportamentais são mais valorizadas pelos líderes desta empresa do que as competências técnicas. Do mesmo modo, ser exemplo e ser confiável é uma preocupação cotidiana que tais líderes parecem possuir, seja em relação a si mesmo ou em relação a seus superiores.

Tais resultados estilos e representação de liderança favoreceu tais líderes nas mudanças rápidas que tiveram que fazer mediante a pandemia. Acredita-se que a organização pesquisada como todas as demais, passaram e estão passando por vários desafios. No entanto, a representação que possuem de liderança tende a favorecer a prática de gestão em contextos turbulentos nos quais a gestão de pessoas passa a ser o diferencial no manejo de crises, como também saber equilibrar e utilizar ambos os estilos de lideranças aqui estudados.

Em relação as limitações do estudo, um deles foi ter sido realizado em apenas uma organização do segmento de petróleo e gás, não podendo generalizar os resultados para o restante do segmento em geral. Para a organização pesquisada esses resultados podem ser oportunos por evidenciarem a maneira como seus gestores exercem a liderança de modo a balizar seus programas de treinamento e desenvolvimento de líderes como também suas políticas de gestão em contextos de crise.

Sugere-se novas pesquisas que possam examinar os estilos de liderança também em outras organizações confrontando os resultados com os desta pesquisa de modo a complementar lacunas que aqui não foram preenchidas. Além disso, futuros estudos podem proporcionar comparações entre os estilos de liderança praticados nas organizações privadas e os praticados nas organizações públicas, para tentar compreender as diferenças no gerenciamento de crises desses dois setores. Da mesma forma, seria interessante um estudo comparativo entre empresas do segmento de petróleo e gás para que fosse possível caracterizar mais profundamente o cenário de liderança neste segmento produtivo, especialmente em Macaé.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. L. *A arte de liderar: O papel do líder na gestão de conflitos*. Monografia (bacharel em Administração). – Curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Teologia Integrada, Igarassu, 2015.

BAUMGARTEL, H. Leadership style as a variable in research administration. *Administrative Science Quarterly*, 2, 344-360, 1957. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2391003>. Acesso em: 12 maio 2019

BERGAMINI, C. Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009> Acesso em: 23 abr. 2019

CASA DA CONSULTORIA. *Teoria Contingencial*. Disponível em: <https://casadaconsultoria.com.br/teoria-contingencial/>. Acesso em: 16 maio 2019.

CRUZ, A. P.; FREZATTI, F.; BIDO, D. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 19, n. 6, nov./dez. 2015. DOI <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>. Acesso em: 15 abr. 2019

DAVEL, E.; MACHADO, H. A dinâmica entre liderança e identificação: Sobre influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001. Disponível em: DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000300006> Acesso em: 05 mar. 2019

FRANCO, J.O. *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GARCIA, D. *Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*. Administradores.com, 2012. Disponível em: https://adminportal.appspot.com/storage.googleapis.com/assets/modules/academicos/academico_5220.pdf. Acesso em: 21 abr. 2019.

GIMENES, A. *et al. A importância da liderança nas organizações*. Instituto de Ensino Superior de Londrina. [s.d] Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_41_1459808127.pdf. Acesso em: 18 abr. 2019.

GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J.; BURNS, James. MacGregor (Orgs). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications, 2004.

HUNTER, J. C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

LOPES, M. J.; LEITE, M. J. L. Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*. [S.l.], v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v12i42.1330> Acesso em: 27 jan. 2019

LUIZ, V. *A Teoria dos Traços*. Administradores.com, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos>. Acesso em: 16 maio 2019.

MUSSAK, E.. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NOGUEIRA, M. *Relação entre estilo de liderança e comportamento organizacional afetivo*. Monografia (pós-graduação em Administração). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

OKAMOTO, M. I. B. Liderança situacional. *Revista de Ciências Gerenciais*. [S.l.], v. 11, n. 13, p. 128-132, 2007. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2007v11n13p128-132>. Acesso em: 22 fev. 2019

PATI, C. 11 sinais de que você é um líder nato. *Exame*, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/11-sinais-de-que-voce-e-um-lider-nato/>. Acesso em: 30 abr. 2019.

REGO, A. *Liderar em tempos de crise*. Porto: Católica Porto Business School, 2020. Disponível em: <https://www.ver.pt/liderar-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 06 maio 2020.

RODRIGUES, J. *A prática da liderança*. Monografia (bacharel em Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2009, Assis/SP.

SANTOS, Daniela Braga Salvador Pestana. *Caracterização da liderança e coesão nas subunidades de artilharia*. Tese. Lisboa. Academia Militar, 2012.. 86p. Disponível em: <https://docplayer.com.br/73056681-Academia-militar-caracterizacao-da-lideranca-e-coesao-nas-subunidades-de-artilharia-autora-aspirante-oficial-aluna-de-artilharia.html>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SIQUEIRA, M. *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBRAL, Filipe *et al*. Melhor prevenir do que remediar: o sensemaking da liderança nos tempos da COVID-19. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 758-781, 2020. DOI <https://doi.org/10.1590/0034-761220200262x>. Acesso em: 12 de mar. de 2019

TOLEDO, F.; MILION I, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3.ed.. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisas em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____ *Métodos de pesquisa em administração*. 5.ed São Paulo: Atlas, 2005.

VIZEU, Fábio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 12, n. 1, jan./fev. 2011. Disponível em: DOI <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>. Acesso em: 29 de maio de 2019