



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SERTÃO PERNAMBUCANO**

**GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

JULIANA DE SÁ MENEZES

**ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA E TÉCNICAS DE
CONDUÇÕES DE REUNIÕES NO CAMPUS DO IF
FLORESTA**

FLORESTA-PE

2017

JULIANA DE SÁ MENEZES

**ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA E TÉCNICAS DE
CONDUÇÕES DE REUNIÕES NO CAMPUS DO IF
FLORESTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção de graduação em Gestão da Tecnologia da Informação, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano-*Campus* Floresta.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Verônyca Kezya Santos Sousa Patriota

FLORESTA-PE

2017

JULIANA DE SÁ MENEZES

**ANÁLISE DE PERFIS DE LIDERANÇA E TÉCNICAS DE
CONDUÇÕES DE REUNIÕES NO CAMPUS DO IF
FLORESTA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano-*Campus* Floresta, como requisito para conclusão do Curso de Gestão da Tecnologia da Informação.

Aprovado em: _____ de _____ de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. MsC Severino do Ramo de Paiva - Instituto Federal Sertão Pernambucano – Campus Floresta (Avaliador)

Prof^a. MsC Elis Magalhães Santos de Freitas - Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Campus Floresta (Avaliadora)

Prof^a. Esp. Verônyca Kezya Santos Sousa Patriota - Instituto Federal Sertão Pernambucano - Campus Floresta (Orientadora)

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar ao meu lado me dando forças para prosseguir, sendo meu amigo, e o meu alicerce.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão pernambucano Campus – Floresta, por ter mediado o conhecimento, através dos docentes.

A minha orientadora Verônyca Kezya Santos Sousa Patriota que me orientou nesse processo de desenvolvimento do TCC.

Agradeço também à minha família, que me ajudou com palavras de incentivo.

Quero agradecer, em especial, ao meu esposo Paulo Alves, pelo apoio e, pelas palavras de motivação que foram muito importantes para a execução desse trabalho, nunca deixando que eu desanimasse.

Enfim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta colaboraram para a consolidação desse sonho.

O mundo não necessita tanto de homens de grande intelecto, como de nobre caráter. Necessita de homens cuja habilidade é dirigida por princípios firmes.

Ellen G. White

RESUMO

Liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar, motivar, de guiar pessoas. Para alguns autores, liderança é o ato de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Para outros, a definição de liderança se resume em conectar os seus empregados ao seu negócio. Liderar não é uma tarefa fácil, uma vez que o líder deve ser dotado de atributos que possam auxiliá-lo no gerenciamento de sua equipe e na condução de reuniões. Pode-se definir reunião como sendo um ajuntamento de indivíduos num mesmo local, seja de forma espontânea ou organizada para tratar de qualquer assunto. O líder precisa ter habilidades bem definidas para guiar as pessoas e conduzir as reuniões de modo eficaz. Diante do que foi mencionado, surgiu a oportunidade de realizar o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que tem como ponto de partida uma análise acerca da importância da liderança nas organizações, especificamente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano campus Floresta, localizado na cidade de Floresta-PE, com o objetivo de investigar o perfil e o exercício da liderança, buscando compreender a importância deste exercício na condução de reuniões neste ambiente organizacional. Apresentam-se ao longo deste trabalho algumas abordagens acerca da liderança e seus estilos e fatores determinantes para a condução de reunião de modo eficaz. Para tanto, realizou-se a pesquisa bibliográfica e descritiva, com as abordagens quantitativas e qualitativas. Os dados foram obtidos através da aplicação de dois questionários de caráter objetivo, com 14 funcionários (coordenadores dos cursos superiores, direção e colaboradores do setor administrativo), validado e abordado por Gil (2014). Os questionários são compostos por 20 questões cada, onde o primeiro aborda o perfil de liderança, e o segundo abrange as habilidades de condução de reuniões. A pesquisa evidenciou que os gestores entrevistados demonstram habilidades para liderar e para conduzir reuniões. Os resultados permitem-nos uma compreensão mais apurada da estrutura administrativa da instituição em questão, assim como um olhar mais profundo dos seus líderes quanto à relevância do tema proposto.

Palavras-Chaves: Liderança; Perfil; Reuniões.

ABSTRACT

Leadership may be defined as the ability to influence, motivate or guide people. For some authors, leadership is the act of leading a group of people, transforming them into a team that produces results. For others authors, the definition of leadership can be resumed to connect the employees to the business. Leading is not an easy task, since the leader must be endowed with attributes that allows him to manage his team as well as conducting meetings. Meeting can be defined as a set of people in a local place, either spontaneously or organized to handle any subject. The leader must to have well-defined skills to guide people and conduct meetings effectively. Based on what is mentioned, came up the opportunity to conduct this Course Completion Work (TCC), which has as its starting point, an analysis about the importance of leadership in organizations, specifically in the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano campus Floresta, Campus Floresta, located in the city of Floresta-PE, aiming to investigate the importance of exercisiing leadership, seeking a commitment in the conduction of meetings in this organizational environment. Throughout this paper we present some approaches to leadership and its styles and determining factors for conducting a meeting effectively. To do so, we carry out a bibliographical and descriptive research, as quantitative and qualitative approaches. The data were obtained through the application of two character questionnaires, with 14 employees (coordinators of the superior courses, direction and collaborators of the administrative sector), validated and approached by Gil (2014). The questionnaires are composed of 20 questions each, where the first is about the leadership profile, while the second covers meeting conduction skills. The results allow us a better understanding of the administrative structure of the institution researched, as well as a more careful look of its leaders regarding the relevance of the proposed theme.

Keywords: Leadership; Profile; Meetings.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE TABELAS	13
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 O INSTITUTO FEDERAL... ..	15
1.2 O CAMPUS FLORESTA.....	15
1.3 O PROBLEMA.....	16
1.4 OBJETIVO GERAL.....	16
1.4.1 Objetivos específicos	16
1.5 JUSTIFICATIVA	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A LIDERANÇA.....	19
2.1.1 Abordagens acerca da liderança	19
2.1.2 Abordagem dos traços: teoria dos traços	20
2.1.3 Abordagem situacional: teorias contingenciais	20
2.1.4 A liderança autêntica	21
2.1.5 Mentoring	23
2.1.6 Teoria da atribuição da liderança	24
2.2 A REUNIÃO.....	26
2.2.1 A liderança em reuniões	26
2.2.2 A importância da liderança nas reuniões	27
2.2.3 Falhas em reuniões	27
2.2.4 Convocação e planejamento das reuniões	30
2.2.5 Modalidades de reunião	31
2.2.6 Requisitos de um líder da reunião	32
2.2.7 A participação nas reuniões	33
2.2.8 A avaliação de reuniões	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA E TIPO DE PESQUISA	36
3.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	36

3.3 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA.....	37
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	37
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA.....	38
3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1 ANÁLISE DE GRÁFICOS.....	41
4.1.1 Gráficos da tabela 01.....	41
4.1.2 Gráficos da tabela 02.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	60
TESTE SOBRE REUNIÃO.....	60
TESTE SOBRE LIDERANÇA.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Teoria da atribuição.....	25
Figura 02 - Lista de verificação para avaliação de reuniões.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Esforço para ser criado um ambiente agradável na empresa.....	42
Gráfico 02 - Introdução de novos procedimentos no trabalho.....	42
Gráfico 03 - Facilidade na resolução de problemas.....	43
Gráfico 04 - Satisfação quando outros setores da empresa obtêm vitória.....	44
Gráfico 05 - Contribuição para o crescimento da equipe.....	44
Gráfico 06 - Nível elevado de otimismo diante da equipe.....	45
Gráfico 07 - Dever de contribuir para aumentar os lucros da empresa tornando-a melhor.....	46
Gráfico 08 - Estabelecimento de metas claras para equipe de trabalho.....	46
Gráfico 09 - Envolvimento dos colaboradores em projetos e ações da empresa.....	47
Gráfico 10 - Mantém-se informado intersetorialmente.....	48
Gráfico 11 - Responsável por redigir os objetivos das reuniões.....	49
Gráfico 12 - Iniciar reuniões nas horas programadas.....	49
Gráfico 13 - Seguimento da pauta para a reunião.....	50
Gráfico 14 - Certificação do envolvimento de todos os participantes.....	51
Gráfico 15 - Procura discutir todos os pontos de vista.....	51
Gráfico 16 - Comunicação dos objetivos da reunião aos participantes.....	52
Gráfico 17 - Estimulação a participação dos membros do grupo.....	53
Gráfico 18 - Conhecimento de motivações e interesses dos participantes.....	53
Gráfico 19 - Estimulação de pontos de vista divergentes.....	54
Gráfico 20 - Limite de tempo determinado com clareza.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Teste sobre liderança.....	39
Tabela 02 - Teste sobre condução de reuniões.....	40

1. INTRODUÇÃO

Em pleno século 21, apesar dos grandes avanços tecnológicos, cercado das mais variadas inovações, o ser humano, embora viva em sociedade, ainda enfrenta um dos seus maiores desafios, lidar com pessoas. Não é de se admirar que constantemente sejam levantados diversos estudos e debates com a finalidade de encontrar meios para aperfeiçoar o relacionamento interpessoal.

Ainda que os profissionais saibam da importância da boa relação entre si, os conflitos podem ocorrer em qualquer circunstância, principalmente no ambiente corporativo, por isso, é importante que o líder fique sempre alerta aos comportamentos da equipe. O desempenho do líder é de grande importância no gerenciamento das relações humanas em uma empresa e é por isso que há uma grande expectativa quanto à atuação desse profissional.

Nos dias atuais, o investimento em táticas para identificar e preparar lideranças tem sido realizado de modo muito intenso, pois os líderes contemporâneos sabem muito bem a relevância de um bom gerenciamento para o incentivo e o rendimento de suas equipes, uma vez que esses resultados estão diretamente ligados ao estilo de liderança adotada por cada gestor. No cenário organizacional pode-se encontrar variados estilos de liderança nos grupos. Há aqueles mais abertos ao diálogo, outros irredutíveis, há aqueles que gostam de ser bajulados, e existem os que apreciam o autoritarismo.

Portanto, é necessário entender que há variados tipos de liderança, resultantes da fusão de diferentes fatores, que vão desde os traços de personalidade aos valores pessoais, por isso o líder necessita compreender os pontos fortes e fracos de cada um deles, para assim buscar aperfeiçoamento. Entretanto, independente do tipo de liderança, uma gestão necessita de um líder capaz de gerir reuniões de modo eficaz.

No meio organizacional, as reuniões são úteis para aprimorar a qualidade dos serviços, aperfeiçoar a comunicação entre os servidores, traçar planos e metas, enfim, é uma ferramenta de grande potencial nas mãos do líder, quando se faz de modo esquematizado e adequado.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como ponto de partida uma análise acerca da importância da liderança nas organizações, especificamente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). Tem como objetivo analisar a prática da liderança e como esta influencia na condução de reuniões.

Para tanto, foram coletados dados através da aplicação de dois questionários acerca de liderança com 14 gestores e servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano.

1.1 O INSTITUTO FEDERAL

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) é uma instituição de educação superior, básica e profissionalizante, que abrange diversas áreas de conhecimento, especializado na oferta da educação profissional e na área tecnológica nas distintas modalidades de ensino. Através junção de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, o IF Sertão-PE almeja aprimorar a atuação da educação de forma sistemática, interiorizar e socializar o conhecimento, popularizar a ciência e a tecnologia, desenvolvendo os arranjos produtivos sociais e culturais locais, com foco na redução das desigualdades sociais.

Criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (Cefet Petrolina), assim, o IF Sertão-PE constitui-se em uma instituição Federal, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Está vinculado ao Ministério da Educação (MEC), supervisionado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec), e é regido por seu Estatuto, Regimento, Organização Didática e pelas legislações vigentes.

1.2 O CAMPUS FLORESTA

De acordo com o site institucional do IF SERTÃO-PE, o *campus* Floresta surgiu em 2009 e está localizado na Rua Projetada, s/n, Bairro Caetano II, no município de Floresta-PE. Sua estrutura física é composta por um auditório, sala de professores, nove salas de aulas, salas ambientes, uma sala de videoconferência, uma unidade de Assistência Médico-Odontológica, uma unidade de acompanhamento psicológico, uma biblioteca, uma cantina, dois alojamentos e oito laboratórios. Desta forma, o *campus* Floresta dispõe de espaços que possam contribuir para uma educação de qualidade, democrática e construtiva atendendo assim a Legislação da Constituição Federal e Estadual.

Atualmente são ofertados 11 cursos, nas modalidades Médio Integrado (Agropecuária, Informática, Agricultura e Zootecnia), Subsequente (Agropecuária e Informática), Subsequente EaD (Manutenção e Suporte em Informática), Proeja (Agroindústria), Superior (Gestão de Tecnologia da Informação e Licenciatura em Química) e Pós-Graduação (Educação Básica na Modalidade Proeja).

Além de Floresta, o *campus* beneficia outros seis municípios da microrregião de Itaparica: Belém do São Francisco, Carnaubeira da Penha, Itacuruba, Jatobá, Tacaratu e Petrolândia. Neste último, foi inaugurado um Centro de Referência em 2014.

1.3 O PROBLEMA

Esse estudo teve como problemática responder ao seguinte questionamento: Quais os perfis de liderança encontrados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta e como essa liderança se reflete na condução de reuniões neste ambiente organizacional?

1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi investigar o perfil e o exercício da liderança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta observando ocupantes de cargos de coordenação na instituição, visando compreender a importância deste exercício na condução de reuniões neste ambiente organizacional.

1.4.1 Objetivos específicos

- Investigar os perfis de liderança com base na proposição de Gil (2014);
- Identificar os aspectos necessários para o exercício da liderança;
- Descrever como ocorre a liderança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta;
- Analisar como as reuniões são conduzidas no IF, e qual relação destas com o perfil dos líderes na organização.

1.5 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos anos ouve-se muito falar em liderança. Pesquisas foram feitas com o propósito de conceituar esse tema. Apesar das diferentes definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2000, p.107), que descreve a liderança como “a influência interpessoal desempenhada em uma situação e regida através do processo de comunicação humana para a obtenção de um determinado objetivo”. Ele ressalta ainda que liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Robbins (2010) descreve a liderança como a capacidade de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo para qualquer finalidade.

Diante da agitação do mundo moderno, as organizações necessitam cada vez mais de líderes desafiadores, visionários, que sejam capazes de influenciar os membros da organização e que busquem atingir os objetivos e metas de modo eficaz. Assim, as organizações buscam líderes que elaborarem planos detalhados, que criem estruturas organizacionais eficientes e que busquem gerenciar operações do cotidiano.

Das diversas situações que se torna necessária a liderança, uma delas é nas reuniões de trabalho. As reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica mais fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las.

As reuniões são relevantes na gestão de pessoas, pois é o ato ou efeito de planejar e elaborar por etapas, com bases técnicas. É a preparação para atender as necessidades futuras da empresa com base em evidências que são obtidas por experiências passadas, observação ou coleta de dados.

Segundo Andrade (2006, p. 33), “o dirigente das reuniões deve estimular a participação dos colaboradores, dirigir e controlar as atividades, assim como, descrever as regras que deverão reger a reunião”. É papel do líder de uma reunião contribuir com a equipe na chegada de conclusões significativas, formular perguntas adequadas, que possam favorecer no desenvolvimento da discussão.

A reunião é uma importante ferramenta de comunicação, que favorece a tomada de decisão, uma vez que incentiva, desenvolve e valoriza os profissionais. Elas são instrumentos fundamentais para provocar mudanças e obter resultados nas organizações. Elas favorecem o crescimento do grupo e o aumento do entendimento de metas e objetivos.

Assim sendo, as organizações devem desenvolver planos de aperfeiçoamento na condução de reuniões, evitando assim perdas de tempo e dinheiro, contribuindo para a gestão

de pessoas. Desta forma, o conhecimento de métodos e técnicas para conduzir pessoas e reuniões de forma eficiente se torna cada vez mais necessário.

Tendo em vista as considerações expostas, torna-se necessário compreender o papel do líder, o perfil da liderança e o exercício na condução de reuniões no ambiente organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A LIDERANÇA

Pode-se definir liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas com a finalidade de alcançar metas e objetivos. Nesse processo a arte da persuasão é primordial na condução dos liderados.

Para Maximiano (2007, p.215) a liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. O autor ressalta ainda que:

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influencia, por algum motivo (MAXIMIANO, 2007, p 215).

2.1.1 Abordagens acerca da liderança

Ao longo dos anos o conceito de liderança vem passando por muitas transformações, vários pensadores entram em divergência sobre o assunto e como encontrar uma melhor definição para este conceito tão usado nos tempos atuais.

Para Gil (2001, p. 221) “O processo de liderança é bastante complexo”. Deste modo, o sucesso e eficácia de uma organização são determinados pela averiguação das variáveis, relacionadas aos traços pessoais, comportamento do líder, bem como o as condições que o mesmo está inserido. Esses pontos também são de grande relevância para a compreensão dos estilos de liderança.

O processo de liderança é bastante complexo. Por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação (GIL, p.221).

2.1.2 Abordagem dos traços: teoria dos traços

Pode-se perceber que as teorias dos traços de liderança focalizam aspectos, atributos pessoais como alicerces fundamentais no processo de liderança. Esta teoria afirma que os líderes têm potencialidades natas para a liderança. Ou seja, os líderes nascem feitos, com um conjunto de elementos prontos para liderar, que a liderança procedia da pessoa, o indivíduo nascia líder, inato de traços como um potencial líder.

De acordo com Robbins (2010), grandes líderes da humanidade foram retratados de acordo com suas características de personalidade. Deste modo, a teoria dos traços de liderança evidencia um conjunto de atributos e qualidades pessoais do líder. Assim sendo, um indivíduo necessita ter características primordiais como personalidade marcante, um bom aspecto físico e capacidade intelectual distinta para o desempenho da liderança.

Explanando ainda sobre o assunto Gil (2014), declara que essa teoria procurava identificar as características que diferenciavam os “grandes homens” das massas e foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Julio César e Napoleão.

Essa teoria permite concluir que o líder já nasce com talentos natos, não havendo a possibilidade de alguém por meio de esforço e estudo chegar a se tornar um. No entanto, essa abordagem não tem tido muito espaço entre os pesquisadores, como afirma Gil (2014):

“Essa abordagem é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, mas ainda é bastante popular. Sua aceitação, por sua vez no âmbito das empresas, tem implicações práticas. A principal refere-se à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento. Assim, uma empresa que adote essa perspectiva estará preocupada em admitir como gerentes pessoas com determinados traços de liderança” (GIL, 2014 p.22).

2.1.3 Abordagem situacional: teorias contingenciais

No século XX, em meados da década de 60, a obra do psicólogo Fred Edward Fiedler foi o ponto de partida para à era da Teoria Contingencial. Porém, em 1977 os pesquisadores Kenneth Blanchard e Paul Hersey surgiram com o conceito de liderança situacional, apresentando modificações no modelo de liderança.

Segundo essa teoria o sucesso do grupo está relacionado à conexão apropriada entre o estilo de líder e a exigência da situação. Deste modo o bom desempenho do líder seria

determinado pela interação da orientação do empregado com três variáveis situacionais básicas que influenciam a favorabilidade de uma situação para um líder.

Fiedler (1967, apud ROBBINS, 2010, p. 365) identifica essas três dimensões contingenciais ou situacionais:

1. Relação líder-liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder. *2. Estrutura da tarefa:* o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho. *3. Poder da posição:* o grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Apesar de ter sido alvo de inúmeras críticas, o modelo de contingências situacional de Fiedler trouxe amplas contribuições ao estudo da liderança.

A abordagem da liderança situacional diz que o sucesso da liderança é obtido através da escolha do estilo de liderança correta dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Essa abordagem tem um apelo intuitivo, pois admite o papel dos colaboradores e orienta-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidade e motivação, por essa razão as tarefas são delegadas aos colaboradores levando em conta suas aptidões e deficiências (ROBBINS, 2010).

Para Hersey e Blanchard a liderança situacional requer o ajustamento do líder em relação aos comportamentos de tarefa (como dar orientação e direção) e aos comportamentos de relacionamento (como proporcionar apoio socioemocional) de acordo com a prontidão dos seguidores em desempenhar suas tarefas (CHIAVENATO, 2010).

A teoria contingencial desenvolvida pelos especialistas Hersey e Blanchard, identifica que o líder de elevado desempenho emprega variados meios de liderar, moldando-se ao momento, dirigindo de modo eficaz seus colaboradores para que adotem uma postura positiva, para apresentarem retornos esperados.

A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado (CHIAVENATO, 2010).

2.1.4 A liderança autêntica

A teoria da liderança autêntica surgiu com a ideia de esclarecer a figura do líder e de como é constituída sua relação com seus liderados sob um panorama mais afetivo.

Apesar de esta teoria ser contemporânea, ela se faz relevante, pois foca aspectos morais do líder, fazendo-nos refletir sobre a ética e a confiança em liderança.

Segundo Robbins (2010), líderes autênticos conduzem seus liderados baseados na ética, suas crenças e valores são apresentados de forma transparente, por essa razão eles são vistos como pessoas confiáveis. Os líderes autênticos não retêm informações relevantes para a equipe, pelo contrário, eles buscam compartilhá-las, eles também estimulam a comunicação aberta e prezam pela honestidade.

Uma liderança sólida baseia-se na confiança, uma vez que o líder ao transmiti-la para seus liderados motiva-os a ajudarem uns aos outros e a realizar um esforço a mais nesse sentido, o que amplia ainda mais a confiança. A falta de confiança tende a estimular formas disfuncionais de conflitos e retardar a cooperação. Vale salientar que o desenvolvimento da confiança não está meramente depositado no papel do líder, as características dos liderados também contribuem para o aumento da confiança.

É de fundamental relevância que, nas organizações os líderes atribuam ao processo de liderança autenticidade, pois ao implantá-la conseqüentemente causará um impacto de modo mais abrangente na forma como ele lidera, contribuindo na relação interpessoal. Vale ressaltar que, líderes autênticos exercem seu ofício de forma mais impactante na vida de seus liderados, já que a relação estabelecida entre as partes é imperada de ética, e regida de confiança. Vale lembrar que a confiança é fundamental na liderança, uma vez que ela é uma das bases dos relacionamentos. Deste modo, a confiança se faz necessária para a obtenção de sucesso nas relações interpessoais com a equipe e conseqüentemente resultam índices positivos e relevantes no trabalho, favorecendo o sucesso do grupo. Líderes autênticos não somente encorajam as pessoas ao seu redor, mas ao mesmo tempo inspira seus liderados dando-lhes autonomia para liderar transmitindo confiança (ROBBINS, 2010).

2.1.5 Mentoring

O mentoring pode ser definido como a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientando ou protegido) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. Ou seja, é um tipo de tutoria onde há o compartilhamento de conhecimentos e experiências por parte dos profissionais de maior idade e conhecimento para os de menor idade e experiência, com o objetivo de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento de suas carreiras.

Segundo Chiavenato (2002), o mentoring é uma metodologia que surgiu em tempos remotos e sua aplicação esteve sempre na história do homem sendo apresentado em diferentes formatos, como orientadores, mestre, instrutor, entre outros. Ao longo dos séculos, esta ferramenta contribui na formação de grandes líderes que se destacaram no cenário político, religioso, artistas, etc.

De modo mais amplo, o mentoring é parte complementar do processo de encareiramento ou do planejamento de carreira. Ainda sobre essa metodologia, podemos destacá-la com uma relação entre pelo menos duas pessoas direcionada para o progresso onde uma das partes proporciona orientação, modelagem de papel, compartilhamento de contatos e redes de relacionamento e apoio geral à outra (CHIAVENATO 2002).

Para que tenha sucesso e alcance resultados excepcionais: alavancar a carreira dos orientandos e abrir as portas do futuro para eles, o mentoring deve atender a diversas condições. Deste modo, o mentoring precisa se fundamentar em um relacionamento que corresponda a alguns requisitos, que segundo Chiavenato (2002, p. 173) são:

1. Uma relação de mentoring deve ser voluntária de ambas as partes. Ambos os lados decidem reciprocamente se auxiliar, com fundamento na afinidade e na facilidade do seu relacionamento.
2. O mentoring exige confiança e respeito mútuo do mentor e do orientando.
3. O mentoring não dispõe soluções; promove o aprendizado.
4. Qualquer pessoa pode ser um mentor. O mentor necessita ser aquela pessoa disposta a ajudar.
5. O mentoring somente pode existir em uma organização imbuída de integridade e de ética.

Quando conduzido desta maneira, o mentoring proporciona um enorme sucesso na profissão e faz com que o desenvolvimento profissional seja alavancado, possibilitando o ganho de mais status e posição do que daqueles que não receberam contribuição de mentores.

Entretanto, o mentoring pode sofrer algumas restrições. Chiavenato (2002) descreve alguns obstáculos, especialmente na relação mentor e protegido entre sexos diferentes, bem como entre minorias, diferentes raças ou credos. Contudo, ultrapassadas essas barreiras, que estão mais na cabeça das pessoas do que no comportamento da organização, o mentoring pode ser uma excelente ferramenta de desenvolvimento de carreiras. Ele transfere conhecimento, visão profissional, experiência bem-sucedida, rede de relacionamento, raciocínio, padrões de comportamentos, ética e responsabilidade como nenhum outro instrumento de formação profissional.

2.1.6 Teoria da atribuição da liderança

De acordo com Meind (1995 apud Robbins 2010), a teoria da atribuição da liderança diz que liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos. Deste modo, conferimos aos líderes atributos que se sobressaiam no meio organizacional, tais como inteligência, personalidade extrovertida, grande poder de retórica, agressividade, compreensão e engenhosidade. Esses atributos serão necessários para refletir a aparência de líder eficaz, uma vez que nesta teoria a aparência é mais relevante do que as conquistas propriamente ditas.

Na teoria da atribuição é mais importante transmitir a figura de um bom líder do que necessariamente ser um:

A teoria da atribuição sugere que é mais importante passar a aparência de líder eficaz do que realizar conquistas propriamente ditas. Os aspirantes a líder que conseguem moldar a percepção de que são inteligentes, atraentes, bons oradores, agressivos, dedicados e consistentes podem aumentar a probabilidade de que seus chefes, colegas e subordinados os vejam como líderes eficazes (ROBBINS, 2010, p.384).

Segundo H. H. Kelley (1972 apud Robbins 2010) a teoria da atribuição foi proposta para explicar por que julgamos as pessoas de modo distinto, dependendo do significado que atribuímos a um dado comportamento.

Para Robbins (2010) a teoria sugere que, quando observamos o comportamento de alguém, tentamos determinar se a causa é interna ou externa. Essa determinação, contudo, depende muito de três fatores:

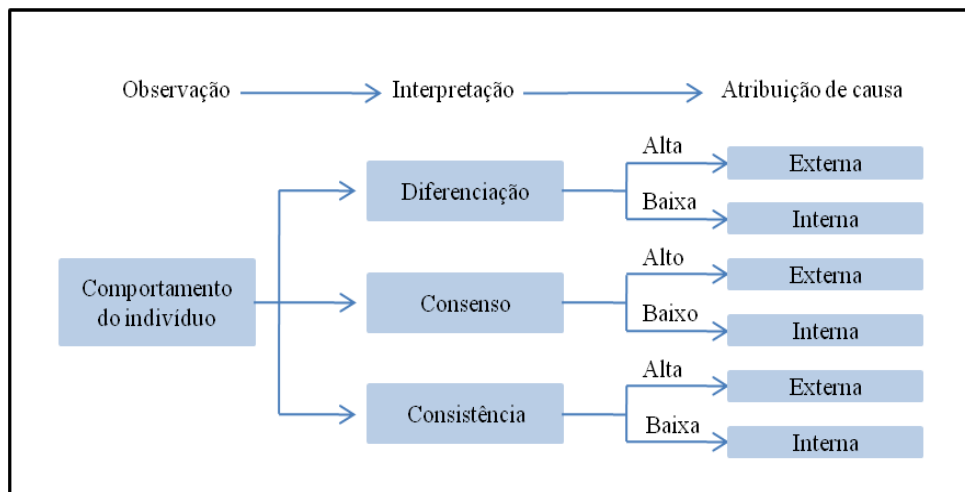
1. diferenciação 2. consenso; 3. consistência.

Vale salientar que uma das descobertas mais interessantes da pesquisa da teoria da atribuição é que existem falhas e vieses que podem alterar as atribuições:

Uma das descobertas mais interessantes da pesquisa da teoria da atribuição é que existem erros e vieses que podem distorcer as atribuições. Quando julgamos o comportamento dos outros, tendemos a subestimar a influência dos fatores externos e superestimar a influência daqueles internos ou pessoais (ROBBINS 2010, p.162-163).

Em resumo, pode-se analisar os elementos básicos da teoria da atribuição na figura abaixo:

Figura 01. Teoria da atribuição



Fonte: ROBBINS 2010, p. 162

Portanto, a teoria da atribuição da liderança diz que a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.

2.2 A REUNIÃO

2.2.1 A liderança em reuniões

Não é muito difícil ver assuntos que deveriam ser tratados em um diálogo de sete minutos em um lugar menos formal se transformarem em temas de reunião de duas horas que envolvem diversos profissionais da empresa, acabando retardando o desenvolvimento organizacional que poderiam fazer a diferença nos resultados da companhia.

Vale salientar que uma instituição é gerida através de um conjunto estruturado de reuniões, com o intuito de resolver disfunções funcionais e desenvolver meios de melhorias, com a finalidade de analisar a estratégia, buscando ajustá-la diante das necessidades.

Os minutos a mais que são tomados por reuniões que deveria ser mais produtiva e menos extensa acabam se convertendo em minutos, quem sabe horas desperdiçadas quando consideramos o cenário anual de uma empresa. Portanto, fica evidente que saber realizar uma reunião que proporcione frutos e se mostre relevante com os colaboradores é primordial para que um condutor de reuniões obtenha níveis elevados de produtividade e resultados de seu grupo.

Nas reuniões, permite-se o confronto de ideias, interesses, tendências e diretrizes, no sentido de aperfeiçoamento e divulgação das informações, em todos os níveis, ainda que a interpretação de seu significado esteja sujeita a toda ordem de distorções, intencionalmente ou não (ANDRADE, 2006).

Por meio das reuniões, os líderes têm a possibilidade de trocar experiências, apresentar ideias, traçar metas que serão de imensa relevância para os diferentes setores de trabalho. É nesse momento de diálogo que se deve avaliar o andamento e o crescimento da empresa, assim como o dos colaboradores, por isso, a participação de todos os envolvidos se faz necessária.

2.2.2 A importância da liderança nas reuniões

Uma das situações em que se torna mais clara a necessidade de liderança é a de reuniões de trabalho. E como as reuniões se tornam uma atividade cada vez mais constante nas empresas, fica mais fácil reconhecer o quanto é necessário dispor de pessoas capacitadas para liderá-las.

Também não fica difícil admitir que muita das reuniões desenvolvidas no âmbito das empresas tem sido conduzida com pouca competência técnica. Tanto que é comum ouvir dos participantes habituais de reuniões frases como: *É uma perda de tempo, Não conduzem a nada, São insuportáveis etc.*

É importante que o condutor da reunião tenha uma preparação, para que assim a reunião tenha um foco, um objetivo, não seja realizada simplesmente para cumprir tabela (GIL, 2014).

Segundo Andrade (2006, p. 33), as funções do dirigente de reuniões podem ser assim resumidas:

1. Colaborar na preparação;
2. Estabelecer uma linha de orientação, evitando ambiguidade e desvios improdutivos;
3. Explicar as normas que deverão reger os trabalhos;
4. Orientar e controlar os trabalhos;
5. Estimular a participação geral;
6. Resumir as propostas aventadas;
7. Resolver prontamente, as questões de ordem.

O papel do condutor de uma reunião não se resume apenas em coordená-las, ele pode ajudar o grupo a chegar a conclusões que reflitam positivamente na organização, pode-se também instigar os participantes a formular perguntas apropriadas, que possam ser significativas no rumo da discussão.

O líder de uma reunião pode ajudar o grupo a pensar e chegar a conclusões significativas e eficazes e, a intervalos, formular perguntas adequadas, que possam influir o rumo da discussão. Se o pensamento do líder se adiantar um pouco ao do grupo, poderá ele, em muitos pontos vitais da reunião, introduzir perguntas concisas capazes de dar relevo a o essencial. O uso de perguntas por parte do orientador da reunião, entendem os nós, é válido para o início dos debates, para provocar o raciocínio e o interesse dos participantes (EUGENE RAUDSEPP APUD ANDRADE, 2006, p. 33).

2.2.3 Falhas em reuniões

A reunião é o momento propício para o compartilhamento de ideias, para traçar metas e debater temas mais relevantes. É nessa ocasião que os profissionais podem expor suas opiniões e definir projetos a serem executados. Todavia, há momentos que o líder não obtém o resultado esperado na reunião, muitas vezes os objetivos não são atingindo, há casos que muitos entraves são encontrados, resultando no fracasso da reunião. Ainda que a postura do líder seja de larga importância, os demais participantes devem assumir uma postura que possa contribuir para os resultados, precisam se conscientizar da responsabilidade do sucesso da reunião.

O insucesso das reuniões pode decorrer de inúmeros fatores. Muitas vezes o fracasso das reuniões é atribuído ao líder, porém seria até injusto pensar assim, uma vez que há muitos casos em que as reuniões ficam a calhar por fatores relacionados aos participantes, e também há casos que a reunião falha por fatores externos.

Segundo Gil (2014), identifica alguns fatores relacionados aos líderes que contribuíram ativamente para o insucesso das reuniões:

- Descrença em relação ao trabalho de grupo;
- Preocupação exclusiva ou com o conteúdo ou com a forma da reunião;
- Crença em receitas infalíveis para conduzir reuniões;
- Desconfiança e hostilidade em relação aos participantes;
- Falta de empatia;
- Passividade;
- Descontrole em relação ao tempo.

Forsyth (2001) ressalta que seja qual for a reunião – grande ou pequena, formal ou informal, longa ou curta – se for planejada, devidamente considerada e conduzida sob a visão de como ela pode se desenvolver bem, então há condições de fazê-la funcionar.

Gil (2014) destaca ainda alguns pontos relacionados aos participantes que favorece para o fracasso das reuniões:

- Tendência ao conformismo;
- Descrença em relação à eficiência da reunião;

- Desinteresse pelo assunto;
- Dificuldade para entrar na discussão;
- Timidez;
- Agressividade;
- Lideranças informais.

Ainda contribuindo com o assunto, Gil (2014) afirma que competências mal definidas; agenda mal elaborada; número excessivo de participantes; inadequação do tempo; também são alguns fatores que podem prejudicar efetivamente no sucesso das reuniões.

Colaborando, Andrade (2006) destaca que o insucesso de uma reunião não deve ser imputado, exclusivamente, a seu condutor:

É importante ressaltar, desde logo, que o fracasso de uma reunião não deve ser imputado, exclusivamente, a seu moderador ou orientador. Ainda que o dirigente dos trabalhos possua as melhores qualificações para o mister, uma preparação inadequada da reunião dificultará ou impedirá o trabalho correto do coordenador. Por exemplo, a indicação obscura da finalidade da reunião ou a participação de pessoas erradas na reunião não irão permitir que o moderador exerça seu desempenho com objetividade e segurança (ANDRADE, 2006, p. 32).

No entanto, cabe ao líder não somente ter procedimentos coerentes na condução das reuniões, ele necessita ter condição emocional para se manter sob controle nas situações adversas. Também é sua função apresentar objetivos claros e específicos para que a reunião possa seguir de modo eficaz e satisfatório para todos os envolvidos.

Para tanto, Andrade (2006) sugere alguns requisitos que são fundamentais na condução de reuniões que podem reduzir suas falhas:

Como requisitos indispensáveis a um condutor de reuniões aparece, inicialmente, a facilidade de expressão, ao lado de um razoável equilíbrio emocional, condimentando com uma dose de agressividade. Em segundo lugar, o moderador de reuniões deve ter conhecimento seguro da técnica do tipo de reunião adotado, bem como alguma idéia acerca do tema em debate ou para informação. Jamais convide alguém que seja especialista no assunto a ser apresentado, pois aí ele deixará de ser moderador, passando a atuar como um participante privilegiado (ANDRADE, 2006, p. 32).

O condutor de reuniões necessita também ter prazer e habilidade para gerir pessoas, aberto ao diálogo e desprovido de posturas preconceituosas. Outra exigência que o condutor necessita ter é a habilidade de analisar as opiniões, com imparcialidade. Ele precisa ter

rapidez de pensamento, entusiasmo e senso de humor. E, por fim, tato e tranquilidade para a resolução de conflitos (ANDRADE, 2006).

2.2.4 Convocação e planejamento das reuniões

Para Gil (2014), as reuniões são apropriadas para certas finalidades e inadequadas para outras tantas. São boas para gerar ideias, compartilhar informações e tomar decisões coletivas. Há momentos que a reunião se faz necessária, sua convocação se torna primordial. Porém, existem momentos que sua utilização é desaconselhável. As reuniões não são tão eficazes para organizar informações, redigir documentos e muitas outras tarefas que mais facilmente podem ser realizadas individualmente pelas pessoas.

A reunião é uma das ferramentas mais utilizada nas organizações para mediar a comunicação entre os cooperadores. Sua má elaboração pode comprometer no desenvolvimento da organização, retardando a resolução de conflitos, porém isso pode ser evitado com planejamento, uma adequada pauta de apresente os objetivos de forma clara.

Para se obter resultados promissores em uma reunião é necessário que o planejamento seja bem elaborado, buscando sempre levar em conta diversos fatores. É preciso que o condutor prepare a agenda, notifique os participantes com antecedência, estabeleça o horário de início, disponibilize um espaço adequado, forneça acesso a materiais de apoio de qualidade; esses fatores são imprescindíveis para obtenção dos resultados esperados na reunião.

Explanando sobre o papel do planejamento, Lacombe e Heilborn (2008, p. 161) dizem:

Planejamento não se refere à decisão futuras, pois isto não existe; decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro. Todo plano requer um prazo para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro (LACOME e HEILBORN, 2008, p. 161).

Forsyth (2001, p. 17) salienta que qualquer reunião necessita de um horário de início. Exatamente quando isto ocorre pode afetar o que acontece subsequentemente. Escolher bem o horário de início de uma reunião é um fator que refletirá profundamente em seu desempenho. Isto é fundamentalmente importante. Nada é mais certo para levar uma reunião a um começo péssimo, com todos de mau humor, do que as consequências de uma programação falha. O

condutor ao estabelecer o horário deve mantê-lo e por mais que isto possa parecer simples, demanda um pouco de reflexão e determinação.

Gil (2014, p. 229) destaca que a convocação de uma reunião pode, portanto, ser conveniente quando:

- O parecer do grupo é desejado;
- O envolvimento do grupo na solução de um problema é importante;
- O problema a ser tratado envolve pessoas de grupos ou unidades diferentes;
- Há problemas que precisam ser compartilhados com o grupo;
- Novas ideias serão bem aceitas.

Contribuindo Gil (2014) enfatiza que a reunião pode ser desaconselhável quando os elementos para subsidiar a discussão não estão devidamente organizados; no momento em que o grupo não apresentar condições emocionais favoráveis para reunir-se; sempre que a decisão sobre o assunto já foi tomada.

A reunião é uma ferramenta indispensável nas empresas, pois os líderes a utilizam para atingir diferentes objetivos. No entanto, inúmeros condutores utilizam de forma errônea este recurso, trazendo até mesmo medo nos colaboradores ao serem informados de uma provável reunião. Por essa razão, o líder necessita de técnicas especiais que lhes dê suporte para conduzir reuniões. Uma vez que quando não planejadas corretamente correm o risco de se tornarem enfadonhas e sem grandes resultados.

2.2.5 Modalidades de reunião

A modalidade é um procedimento indispensável para o bom andamento de uma reunião, uma vez que ela se faz necessária para que o responsável possa definir o papel a ser assumido. Existem diversas modalidades de reunião que requerem diferentes graus de organização e planejamento.

A escolha da modalidade é um ponto primordial, uma vez que os participantes só podem ter uma preparação adequada quando fica explícito o tipo de reunião que irão participar.

Para Gil (2014, p. 230-231) embora seja difícil estabelecer uma classificação que abranja os mais diversos tipos de reunião, pode-se considerar as modalidades mais comuns, que são:

a) **Reuniões informativas:** são as reuniões mais simples. Frequentemente, resumem-se à apresentação de certo número de informações que pode ser seguida de perguntas dos participantes para esclarecimento. Por sua simplicidade, não requerem muitas regras e, conseqüentemente o papel do condutor é bastante facilitado.

b) **Reunião para solução de problemas:** para fins de reunião, problema é qualquer questão, não necessariamente traumática, que requeira uma solução. Pode ser, por exemplo: não ter um nome para determinado produto, necessidade de alteração de rotinas etc. Para que essas reuniões funcionem, é necessário que os problemas sejam esclarecidos e os participantes sejam pessoas capazes de solucioná-los. Do condutor dessas reuniões são requeridas muitas habilidades, sobretudo para coordenar as energias do grupo em prol da solução do problema;

c) **Reuniões para tomada de decisões:** em reuniões desse tipo, o problema já foi debatido e sabe-se que comporta soluções diferentes. O papel do condutor torna-se, pois, o de buscar, preferencialmente pelo consenso, a melhor alternativa. Para que uma reunião desse tipo seja produtiva, é necessário que de fato o grupo possa decidir. Quando as decisões já foram tomadas anteriormente, as reuniões serão pouco mais do que uma farsa;

d) **Reuniões de planejamento:** são também reuniões para tomada de decisões, só orientadas para o futuro. São de modo geral mais tranquilas, sobretudo quando se referem ao estabelecimento de metas ao longo prazo. Seu sucesso, entretanto, depende de estarem às pessoas convencidas de que o planejamento é pra valer;

e) **Reuniões de avaliação:** são reuniões que requerem muita habilidade de seu coordenador, pois ele precisa garantir a todos o direito de participar e de criticar, ao mesmo tempo em que procura proteger a direção da empresa de ataques pessoais.

2.2.6 Requisitos de um líder da reunião

A pessoa que se dispõe a liderar uma reunião precisa dispor de uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. Requer-se o domínio do assunto que é objeto da reunião, o conhecimento das características dos participantes, o domínio das técnicas de trabalho em grupo e o conhecimento de si mesmo.

O conhecimento do assunto é fundamental. Sem ele, o líder não poderá dispor da segurança necessária para abordá-lo em seus mais diversos aspectos durante a reunião. Quando os participantes percebem que o líder não dispõe de adequado conhecimento do assunto, tendem a sentir-se desmotivados para participar da reunião. Sem contar que algum participante que, porventura, conheça bem o assunto poderá assumir de fato a liderança da reunião.

De acordo com Ervilha (2003), um líder promissor necessita ser dotado de equilíbrio emocional, uma vez que se faz necessária uma postura equilibrada do líder diante de crises:

O equilíbrio emocional é decisivo para a personalidade de um líder e se manifesta mediante decisões rápidas e definitivas. O equilíbrio emocional faz o líder merecer confiança e apoio de seus liderados. Manter-se controlado e equilibrado significa agir do mesmo modo, frente a uma crise ou a uma situação tranquila (ERVILHA, 2003, p.45).

Outro atributo do líder é a confiabilidade gerada pelo senso de justiça. Nas maiores dificuldades, o tratamento justo leva as pessoas a confiar e aceitar as situações, por mais difíceis que elas sejam. Um ponto primordial para o líder é a coerência. Uma reunião estará fada ao fracasso diante de líderes incoerentes, pois os participantes não darão crédito as suas palavras. Em toda sua atitude, o líder deve assumir uma postura que transpareça nexos, uma vez que coerência leva à confiabilidade (ERVILHA, 2003, p.45).

Uma das características do líder é a sua capacidade de perceber, entender e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos dos seus liderados. Ervilha, 2003, ainda salienta outro requisito essencial para o líder:

A flexibilidade é outra característica forte do líder. É um processo que o líder deve buscar permanentemente, já que não é tão fácil ser flexível, levar em consideração outros pensamentos, mudar os próprios, de acordo com a situação. Ter mente flexível significa conseguir conviver com os mais diversos tipos de pessoas (ERVILHA, 2003, p.46).

2.2.7 A participação nas reuniões

A decisão acerca de quem irá participar da reunião nem sempre recebe a devida atenção. Em muitas organizações, sobretudo nas predominantes hierárquicas, procura-se manter um número fixo de participantes, o gerente e sua equipe. Embora pareça muito natural, nem sempre isso é adequado (GIL, 2014).

Qualquer tipo de reunião efetua-se sob a direção de um orientador, que tem o papel fundamental de coordenar os trabalhos, com habilidade, competência e isenção, no sentido de assegurar o correto desenvolvimento da reunião programada e preparada. Mesmo em grupos pequenos ou informais, a presença de um coordenador é indispensável para oferecer melhores condições para a realização da reunião (ANDRADE, 2006, p. 32).

A finalidade da reunião é fornecer informações ou apresentar um relatório, pode ser conveniente que os participantes sejam somente os componentes da equipe. No entanto, quando se deseja a resolução de um problema ou a tomada de uma decisão, convém que os membros da reunião formem um grupo heterogêneo. Na análise dos conflitos e tomadas de decisões é de fundamental importância considerar os diferentes pontos de vista. No entanto, vale salientar que o público ideal para participar dessas reuniões sejam as pessoas que tem conhecimento do problema, as que tomarão a decisão final e as que serão por elas afetadas (GIL, 2014).

O líder ao preparar uma reunião precisa ponderar na ideia de lançar o convite para os representantes de diferentes setores da instituição. Isso poderá contribuir não somente para o líder, mas também para todos os participantes no entendimento de questões mais abrangentes, além de ajudar a fortalecer o relacionamento dos funcionários.

2.2.8 A avaliação de reuniões

Segundo Gil (2014) ao término da reunião, o líder deve conduzir, de modo objetivo, uma análise do encontro. Isso poderá representar um auxílio para o desenvolvimento de futuras reuniões.

Ao fim de cada reunião o líder necessita acompanhar e cobrar os resultados estabelecidos. Para tanto, é preciso que líder esteja atento ao que foi firmado, buscando realmente exercer seu papel, fornecendo recursos para que o que foi estabelecido em reunião não fique meramente no papel.

Ainda de acordo com Gil (2014) uma forma prática de avaliar as reuniões consiste em elaborar uma lista de verificação, como a que é apresentada a seguir na Figura 02.

Figura 02. Lista de verificação para avaliação de reuniões.

<p>1. <i>Tipo de reunião</i></p> <p>O tipo de reunião foi adequado?</p> <p>2. <i>Participantes</i></p> <p>Os participantes foram as pessoas adequadas para o tratamento do problema?</p> <p>O grupo foi suficientemente heterogêneo para tratar criativamente o problema?</p> <p>O número de participantes foi apropriado?</p> <p>3. <i>Espaço físico</i></p> <p>A sala foi apropriada para acomodar os participantes?</p> <p>A disposição das cadeiras auxiliou a participação das pessoas?</p> <p>A iluminação, o arejamento e o nível de ruído foram razoáveis?</p> <p>Os equipamentos e materiais foram funcionais?</p> <p>4. <i>Agenda</i></p> <p>Os participantes foram comunicados com antecedência razoável?</p> <p>Os objetivos foram expressos claramente?</p> <p>Todos os itens puderam ser discutidos?</p> <p>5. <i>Desenvolvimento da reunião</i></p> <p>Os objetivos foram facilmente entendidos?</p> <p>Os participantes dispunham de informação suficiente para discussão do problema?</p> <p>O grupo analisou exaustivamente o problema?</p> <p>O grupo esforçou-se para chegar ao consenso?</p> <p>Os comportamentos inconvenientes de participantes foram minimizados?</p>

Fonte: GIL (2014, p. 237)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente tópico tem como finalidade explicar os procedimentos metodológicos e científicos empregados para a realização da pesquisa, apresentando as etapas de desenvolvimento, também será evidenciado o instrumento de coletas de dados.

Segundo Andrade (2010), metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Desta forma, a elaboração deste trabalho foi possível, por meio dos métodos científicos.

Discorrendo em sentido mais geral, Cervo e Bervian (1983, apud ANDRADE, 2010) declaram que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

Conforme Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA E TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista as diversas áreas de atuação deste trabalho e para que se responda com mais clareza aos objetivos apresentados, foi aplicada a pesquisa bibliográfica e descritiva, com as abordagens quantitativas e qualitativas.

3.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi empregada a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Partes dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Ponderando sobre a principal vantagem da pesquisa bibliográfica, Gil (2008) salienta:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2008, p. 50).

3.3 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, a abordagem adotada foi a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para realização desse estudo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, que possibilitou a análise do perfil de liderança dos gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta e como ele se reflete na condução de reuniões.

De acordo com Dias e Silva (2010), a pesquisa qualitativa envolve o uso de dados obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos.

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisadas em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (MARCONI E LAKATOS, 2011).

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA

Nesta pesquisa o instrumento de coleta de dados empregado foi um questionário não identificado, a fim de garantir a confidencialidade dos participantes, e foram utilizados dois modelos diferentes. O primeiro teste é constituído de 20 questões fechadas, e permite caracterizar o perfil e exercício da liderança. Já o segundo teste é composto por 20 questões fechadas, que abordaram temas relacionado à condução de reuniões no ambiente organizacional. As questões foram extraídas de um questionário validado e abordado por Gil (2014).

3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA

A coleta foi realizada no local de trabalho dos líderes em horário de expediente.

Para a obtenção dos dados a serem exibidos, foram aplicados dois questionários sem a identificação dos respondentes, totalizando 40 questões de caráter objetiva, para 14 funcionários. O primeiro questionário compreende um total de 20 questões que abordam o perfil de liderança. Já o segundo questionário abrange as habilidades de condução de reuniões, o mesmo é composto por 20 questões.

A escolha dos participantes foi feita aleatoriamente. A aplicação realizou-se da seguinte maneira:

- Inicialmente, foi explicado ao público alvo o motivo da aplicação dos questionários.
- Logo após, foram distribuídos dois questionários para cada servidor, onde tiveram o tempo de 30 minutos para responderem. Porém como estavam em horário de trabalho, o material foi deixado com eles e em outro momento foi coletado em cada setor.
- Após o término, foram tabulados e analisados os dados, que serão apresentados no próximo capítulo deste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados nos questionários aplicados são apresentadas e analisadas as respostas colhidas para as perguntas elaboradas. As tabelas abaixo têm por finalidade apresentar os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, de forma discriminada. As tabelas apresentam as respostas que tiveram maior percentual de escolha.

Tabela 01 - Teste sobre liderança

Perguntas	Percentual	Respostas
01. Você se esforça para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?	57,14%	Sempre
02. Você introduz novos procedimentos no trabalho?	57,14%	Muitas vezes
03. Você consegue reverter situações antes de se transformarem em problemas?	64,29%	Muitas vezes
4. Você costuma quebrar regras firmemente estabelecidas na empresa?	57,14%	Algumas vezes
5. Você fica satisfeito quando outros setores da empresa obtêm vitórias?	78,57%	Sempre
6. Você é capaz de identificar o nível de maturidade dos grupos com que se trabalha?	57,14%	Muitas vezes
7. Você costuma fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando à conquista de objetivos comuns?	42,86%	Sempre
8. Você contribui para promover o crescimento de sua equipe?	50,00%	Sempre
9. Você estimula os outros a enfrentar novos desafios?	57,14%	Sempre
10. Você costuma ser mais otimista que os outros membros da equipe?	64,29%	Muitas vezes
11. Você procura entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discorda delas?	57,14%	Muitas vezes
12. Você concorda que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor? Sempre	64,29%	Sempre
13. Você tem coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe?	42,86%	Muitas vezes
14. Você estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?	50,00%	Muitas vezes
15. Você procura incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes?	64,29%	Muitas vezes
16. Quando os resultados não são satisfatórios, você costuma	50,00%	Muitas vezes

ter palavras estimulantes para as pessoas envolvidas?

17. Você é ambicioso em relação às metas profissionais e à qualidade de vida?	57,14%	Muitas vezes
18. Você consegue envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa?	71,43%	Muitas vezes
19. Você se mantém informado acerca dos outros setores da empresa?	71,43%	Muitas vezes
20. Você é capaz de reconhecer oportunidades de mudança decorrentes das crises por que passa a empresa?	64,29%	Muitas vezes

Fonte: GIL (2014, p. 242-243)

Tabela 02 - Teste sobre condução de reuniões

Perguntas	Percentual	Respostas
1. Você redige os objetivos das reuniões?	64,29%	Muitas vezes
2. Você inicia suas reuniões na hora programada?	71,43%	Muitas vezes
3. Você segue a pauta aprovada para a reunião?	71,43%	Muitas vezes
4. Você prepara cuidadosamente cada reunião	50,00%	Muitas vezes
5. Você consegue definir previamente qual a modalidade de reunião que irá conduzir?	50,00%	Muitas vezes
6. Você se certifica de que todos os participantes estejam envolvidos?	64,29%	Muitas vezes
7. Você permite que todos os pontos de vista sejam discutidos?	64,29%	Sempre
8. Você providencia para que sejam redigidas atas completas e precisas após cada reunião?	50,00%	Muitas vezes
9. Você comunica a todos os participantes os objetivos da reunião?	57,14%	Sempre
10. Você procura previamente garantir que o local esteja adequado para a reunião?	50,00%	Muitas vezes
11. Você estimula os membros do grupo a participar?	64,29%	Sempre
12. Você avalia as reuniões?	50,00%	Muitas vezes
13. Você informa a todos sobre dia, hora e local da próxima reunião?	57,14%	Sempre
14. Você conhece as motivações e interesses de cada participante?	57,14%	Muitas vezes

15. Você informa acerca dos resultados da reunião anterior?	50,00%	Muitas vezes
16. Você é capaz de evitar que participantes problemáticos prejudiquem as reuniões?	57,14%	Algumas vezes
17. Você chama os participantes pelo nome?	78,57%	Sempre
18. Você estimula a apresentação de pontos de vista divergentes?	42,86%	Sempre
19. Você determina com clareza o limite de tempo?	50,00%	Muitas vezes
20. Você promove uma “quebra de gelo” antes de começar a tratar dos assuntos agendados?	35,71%	Muitas vezes

Fonte: GIL (2014, p. 244-245)

Após os resultados apresentados nas tabelas, a próxima sessão apresentará os mesmos em gráficos, seguidos de análise posterior.

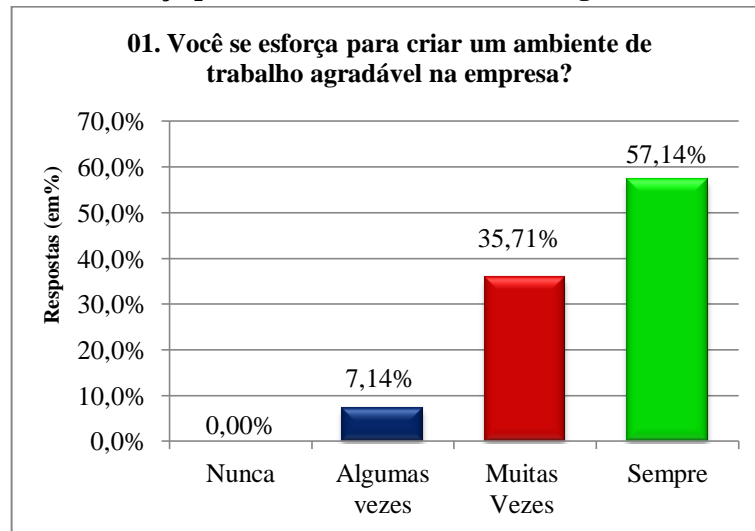
4.1 ANÁLISE DE GRÁFICOS

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários permitem-nos uma compreensão mais apurada da estrutura administrativa da instituição em questão, assim como um olhar mais profundo dos seus líderes quanto à relevância do tema proposto. Deste modo, demonstraremos os gráficos de algumas questões retiradas dos dois questionários.

4.1.1 Gráficos da tabela 01

Neste tópico analisaremos os gráficos de algumas questões retiradas da tabela 01 que abordam o perfil de liderança.

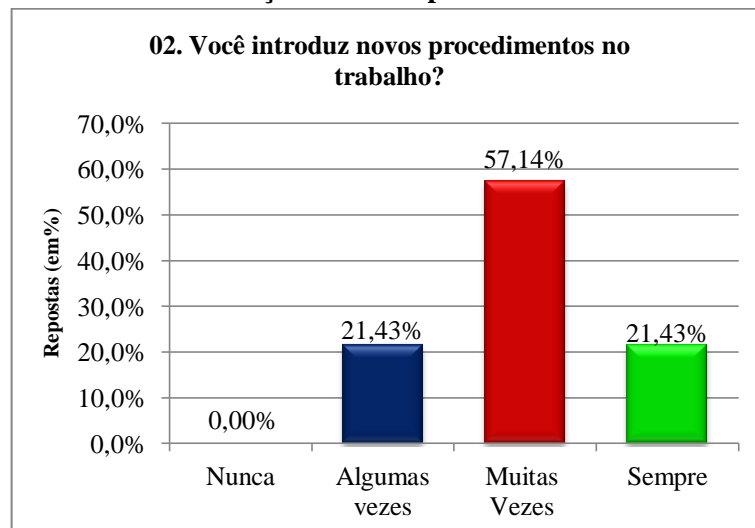
Gráfico 01: Esforço para ser criado um ambiente agradável na empresa



Fonte: Autora (2017)

O Gráfico 01 refere-se à questão 01 do questionário. A pesquisa mostrou que 57,14% dos pesquisados *sempre* se esforçam para criar um clima agradável no local de trabalho. 35,71% revelaram que *muitas vezes* adotam essa postura. Porém, 7,14% afirmaram que apenas algumas vezes contribuem em manter o ambiente agradável. Os dados revelam-nos que grande parte dos líderes entrevistados buscam manter uma atmosfera amigável na organização. No entanto, um pequeno percentual de gestores ainda não se esforça para criar um ambiente agradável no local de trabalho, o que é muito preocupante, pois segundo Gil (2014) parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal.

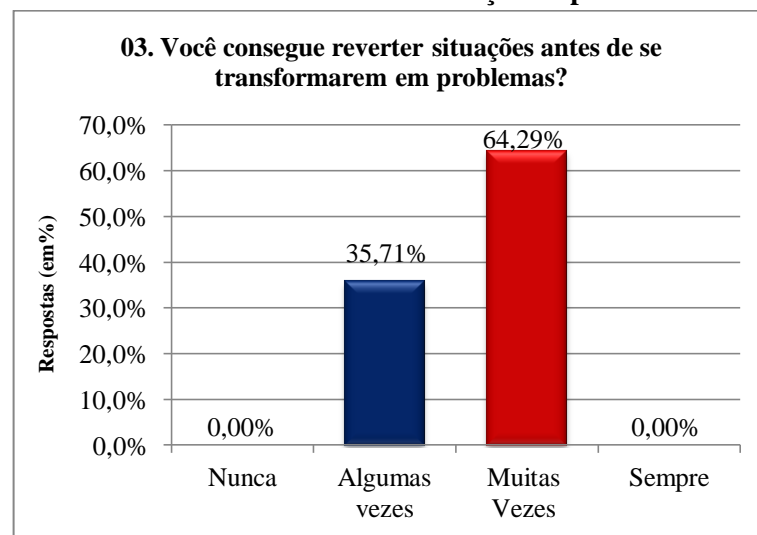
Gráfico 02: Introdução de novos procedimentos no trabalho



Fonte: Autora (2017)

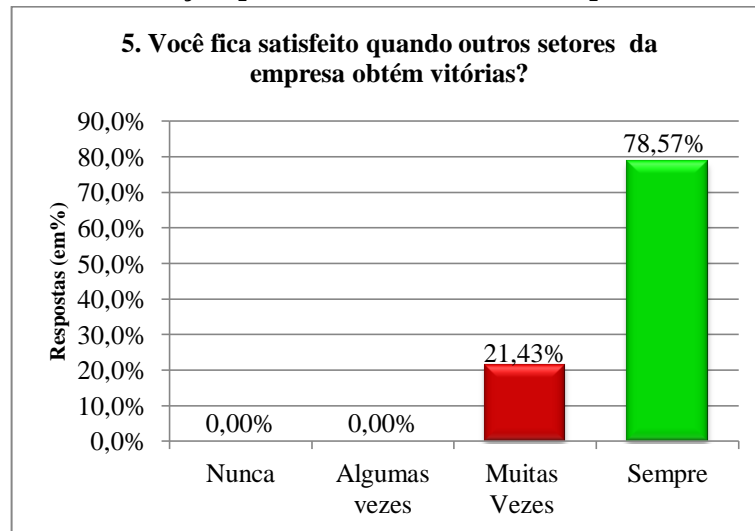
De acordo com a pesquisa os resultados mostram que 57,14% dos pesquisados expuseram que *muitas vezes* inovam no ambiente de trabalho. No entanto, os demais entrevistados dividiram suas opiniões. 21,43% afirmam que *sempre* inserem procedimentos originais no ambiente de trabalho. Os demais dados revelam-nos que somente *algumas vezes* adotam esta prática. Diante do exposto, fica evidente que a maior parte dos líderes em questão buscam inovar e aprimorar no trabalho. Conclui-se, portanto, que a postura adotada pelos entrevistados favorecerá para o crescimento da instituição.

Gráfico 03: Facilidade na resolução de problemas



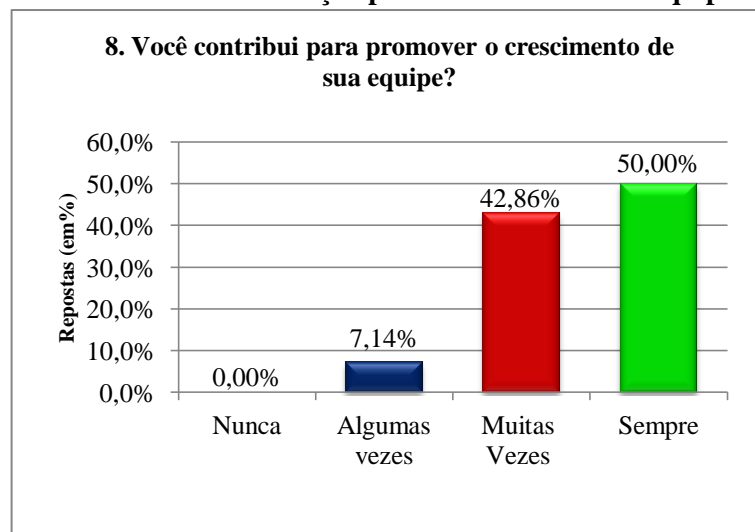
Fonte: Autora (2017)

Os dados da pesquisa apontam que 64,29% dos entrevistados muitas vezes conseguem reverter situações antes de se transformarem em problemas, e 35,71% apontaram que apenas algumas vezes tem essa prática. Diante do exposto, pode-se concluir que a maioria dos líderes entrevistados consegue gerenciar as situações de modo eficaz a ponto de evitar conflitos. Esse tipo de postura é bastante relevante em uma gestão, uma vez que, segundo Gil (2014), cabe ao líder criar um ambiente atraente e condições necessárias para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa.

Gráfico 04: Satisfação quando outros setores da empresa obtêm vitória

Fonte: Autora (2017)

O Gráfico 04 faz referência à questão 05 do questionário. Pelo referido gráfico confirma-se que a maior parte dos entrevistados se satisfaz diante da vitória de outros setores, onde se verifica que 78,57% escolheram a opção *sempre*, enquanto 21,43% afirmam que *muitas vezes* ficam satisfeitos. Diante do exposto, pode-se concluir que os entrevistados sentem-se realizados com a conquista de outros setores. Isso revela-nos o grau de maturidade por parte dos entrevistados, o que é muito relevante em uma organização.

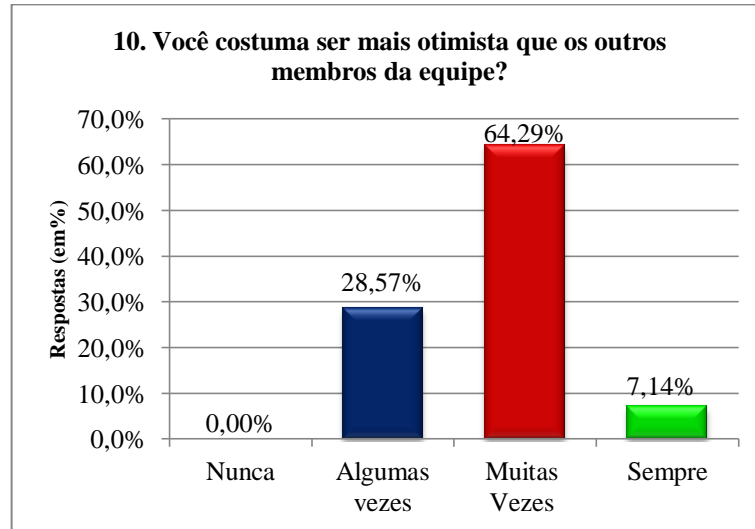
Gráfico 05: Contribuição para o crescimento da equipe

Fonte: Autora (2017)

O Gráfico acima descreve a questão 08 do questionário. Nesta pergunta examinaremos se os gestores colaboram com o crescimento de sua equipe. 50,00% afirmam que *sempre*

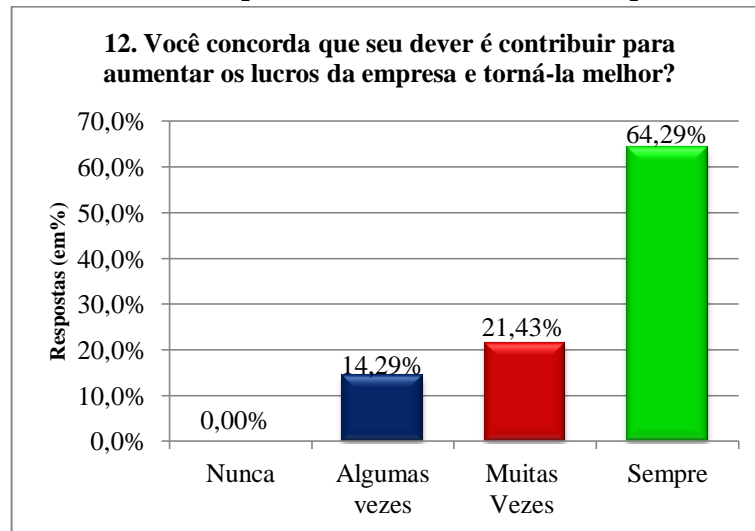
contribuem, 42,86% disseram que *muitas vezes*, e somente 7,14% declaram que colaboram para esse feito. Diante dessa verificação, conclui-se que a postura dos líderes entrevistados contribui para o desenvolvimento da equipe. Pois ao promover o crescimento da equipe irá torná-la mais experiente, o que é um fator primordial em uma instituição.

Gráfico 06: Nível elevado de otimismo diante da equipe



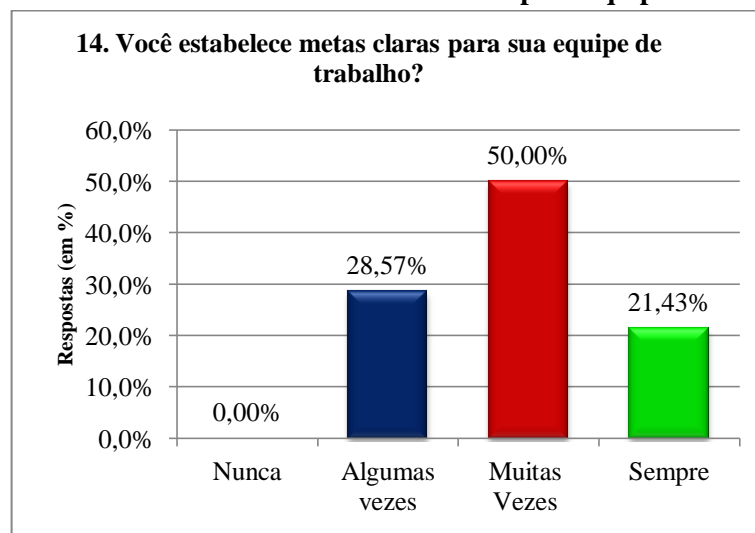
Fonte: Autora (2017)

No Gráfico 06, pode-se averiguar que somente 7,14% dos entrevistados costumam *sempre* ser mais otimistas que os demais participantes da equipe. 28,57% relataram que somente *algumas vezes* são mais otimistas que os demais, porém 64,29% afirmaram que *muitas vezes* são mais otimistas que os outros membros da equipe. Diante do exposto, pode-se concluir que grande parte dos entrevistados se vê mais positivo que seus companheiros de trabalho.

Gráfico 07: Dever de contribuir para aumentar os lucros da empresa tornando-a melhor

Fonte: Autora (2017)

O Gráfico 07 refere-se à questão 12 do questionário. Foi perguntado aos entrevistados se eles concordavam que era seu dever contribuir para o crescimento dos lucros da empresa e torná-la melhor. 64,29% disseram que *sempre*, 21,43% afirmaram que *muitas vezes* e 14,29% declararam que somente *algumas vezes*. Diante das afirmativas, pode-se concluir que os líderes em questão têm consciência do seu papel no desenvolvimento da receita da empresa. Portanto, fica evidente que essa postura favorecerá no crescimento da instituição.

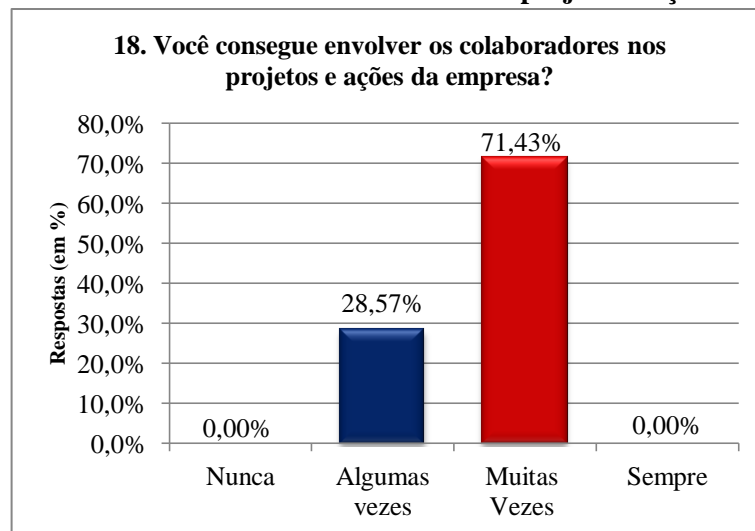
Gráfico 08: Estabelecimento de metas claras para equipe de trabalho

Fonte: Autora (2017)

Este Gráfico revela o posicionamento dos líderes diante da exposição de metas para sua equipe de trabalho. Vejamos os resultados, 50,0% afirmaram que *muitas vezes*

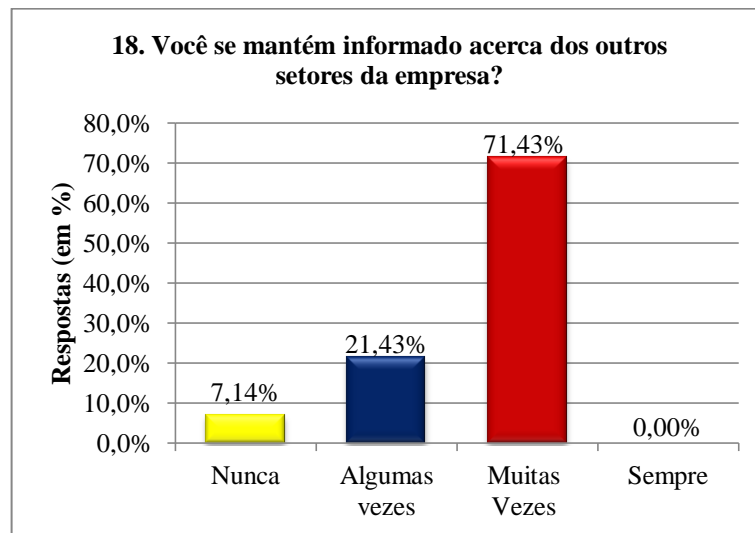
estabelecem metas claras, 28,57% disseram que apenas *algumas vezes* e 21,43% confirmaram que *sempre* adotam este método. Com base nos dados obtidos, pode-se concluir que os gestores entrevistados desempenham um bom papel no trabalho, pois, segundo Gil (2014), um bom líder apresenta claramente os objetivos e metas tanto globais quanto da tarefa para sua equipe.

Gráfico 09: Envolvimento dos colaboradores em projetos e ações da empresa



Fonte: Autora (2017)

O Gráfico 09 refere-se à questão 18 do questionário. Os resultados mostram que 71,43% dos pesquisados consegue *muitas vezes* envolver os colaboradores nos projetos e ações da instituição, porém 28,57% não conseguem com tanto êxito esse feito, pois afirmaram que somente algumas vezes assumem esta postura inclusão. Diante dos resultados evidenciados, conclui-se que os entrevistados adotam uma postura contributiva, pois buscam envolver os demais colaboradores no que se trata do planejamento da empresa.

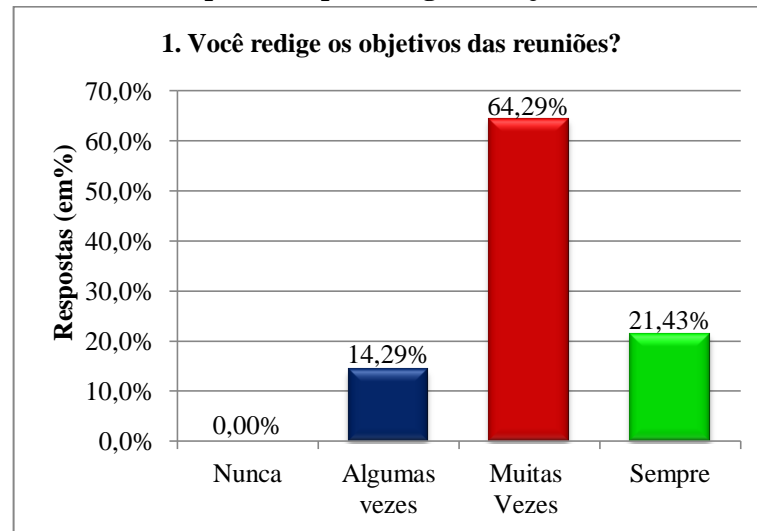
Gráfico 10: Mantém-se informado intersetorialmente

Fonte: Autora (2017)

O Gráfico 10 refere-se à questão 19 do questionário. Pelo referido gráfico confirma-se que a maioria dos gestores se mantém informados acerca dos outros setores da instituição, pois verifica-se que 71,43% dos entrevistados escolheram a opção *muitas vezes*. Já 21,43% destacaram que somente *algumas vezes* mantêm-se informados, o que se torna prejudicial para uma organização, uma vez que é de grande relevância a interação entre os setores. E apenas 7,14% admitem que *nunca* se mantêm informados no que tange o assunto tratado, o que reflete negativamente na instituição, uma vez que a informação é primordial na conexão entre os setores de uma organização.

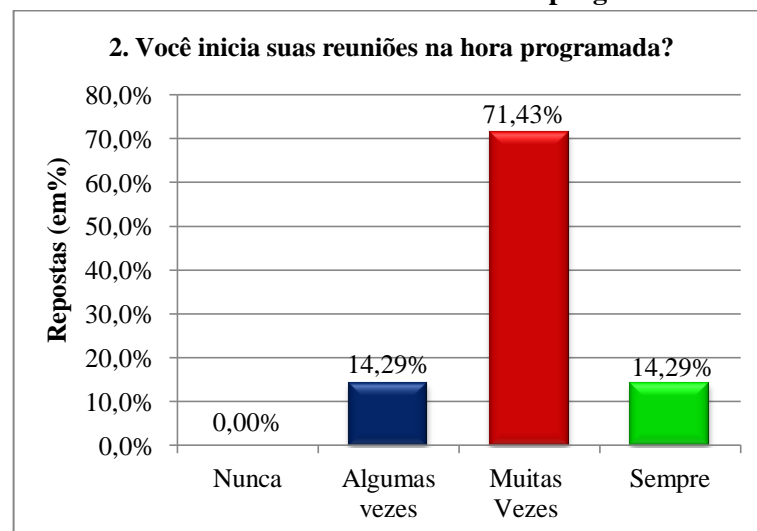
4.1.2 Gráficos da tabela 02

Neste tópico analisaremos os gráficos de algumas questões retiradas da tabela 02 que abordam a condução de reuniões.

Gráfico 11: Responsável por redigir os objetivos das reuniões

Fonte: Autora (2017)

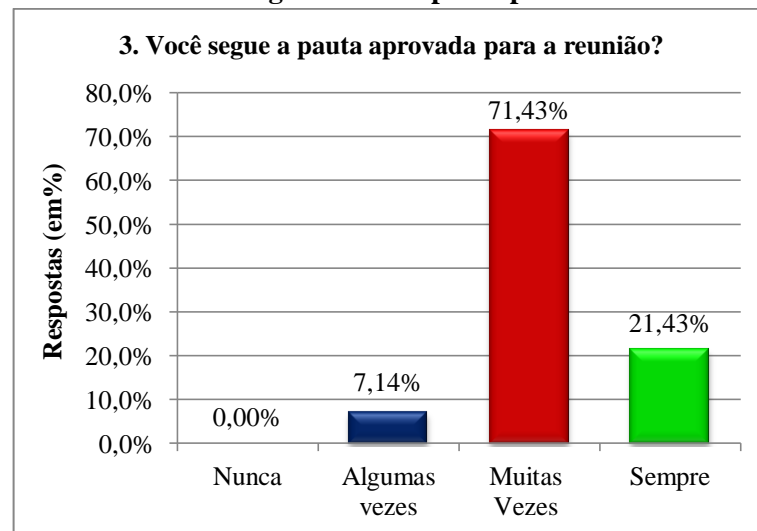
O Gráfico 11 refere-se à questão 01 do questionário. Pelo referido gráfico confirma-se que a maioria dos gestores redige os objetivos das reuniões com frequência, onde se verifica que 64,29% dos entrevistados escolheram a opção *muitas vezes*. Porém, 21,43% dos entrevistados afirmam que sempre redige os objetivos das reuniões. Diante desta verificação, pode-se concluir que os gestores entrevistados buscam redigir os objetivos das reuniões. Para Chiavenato (2000) quando os objetivos são traçados podem facilitar o alcance de outros provocando o efeito de sinergia, o que permite os profissionais unirem forças. Esse fato revela-nos o grau de organização e esforço dos entrevistados.

Gráfico 12: Iniciar reuniões nas horas programadas

Fonte: Autora (2017)

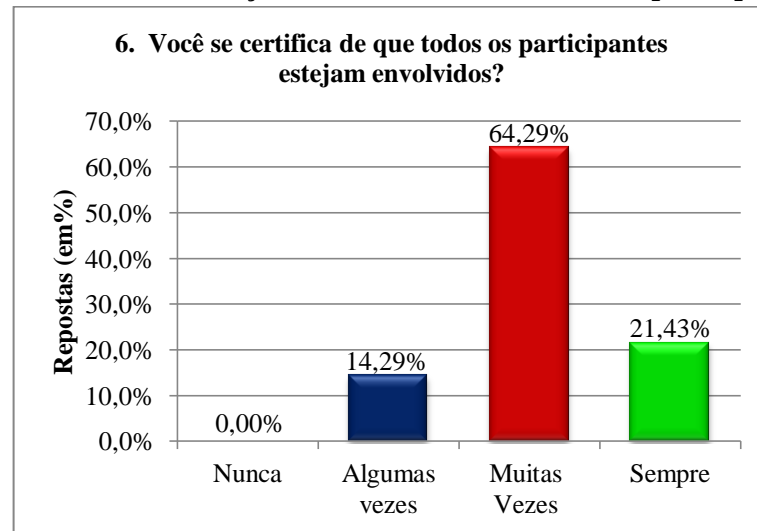
O segundo gráfico retrata a postura dos entrevistados diante cumprimento do horário programado das reuniões. Neste pode-se verificar que a maior parte dos entrevistados revela-se comprometidos com o horário estabelecido de início das reuniões. Verifica-se que 71,43% dos gestores *muitas vezes* iniciam as reuniões na hora programada, no entanto 14,29% afirmam que *sempre* tem essa prática. Diante do exposto, nota-se que os gestores são pontuais no que diz respeito aos horários estabelecidos para início das reuniões. O que de acordo com Gil (2014) é fundamental no sucesso da reunião, uma vez que o descontrole do tempo pode levá-la ao fracasso. Portanto, cabe aos entrevistados buscarem ser cada vez mais pontuais diante dos planos estabelecidos.

Gráfico 13: Seguimento da pauta para a reunião



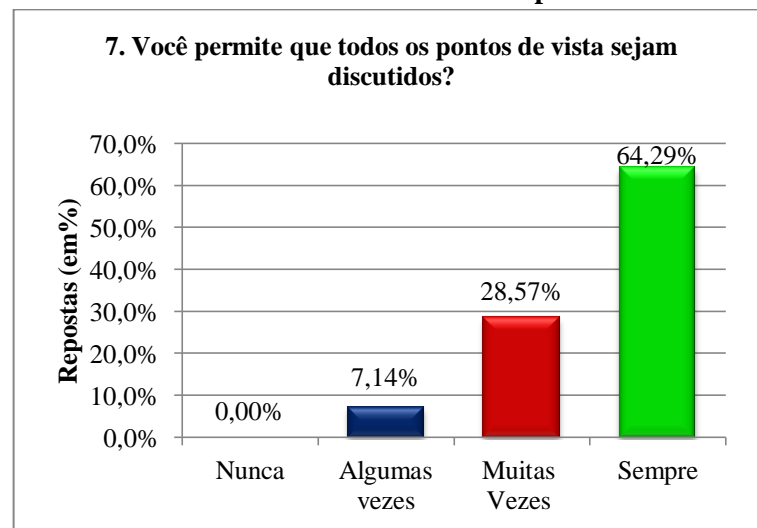
Fonte: Autora (2017)

Pelo Gráfico 13, confirma-se que 71,43% dos gestores entrevistados *muitas vezes* seguem a pauta aprovada para a reunião. Verifica-se também que 21,43% dos gestores *sempre* têm esta prática. No entanto, 7,14% dos entrevistados somente *algumas vezes* seguem a pauta para a reunião. Conclui-se, portanto, que a maioria das reuniões geridas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta pelos gestores entrevistados são norteadas pelas pautas previamente aprovadas. Forsyth (2001) observa que toda reunião precisa de uma pauta, pois sua aplicação pode controlar uma reunião de várias formas. Portanto, diante do exposto, ainda se faz necessário uma mudança de postura de alguns gestores no que se refere a este assunto.

Gráfico 14: Certificação do envolvimento de todos os participantes

Fonte: Autora (2017)

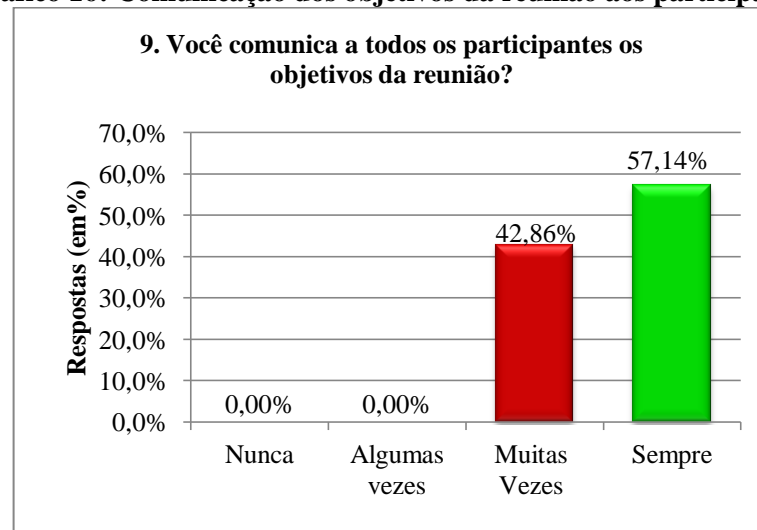
O Gráfico 14 refere-se à questão 04 do questionário. Quanto ao envolvimento de todos os participantes nas reuniões, o resultado mostra que 64,29% dos entrevistados *muitas vezes* exercem esse papel. Já 21,43% afirmam *sempre* se certificam que todos estejam envolvidos nas reuniões. No entanto, 14,29% dos gestores revelam que somente algumas vezes adotam esse método. Segundo Andrade (2006), cabe ao dirigente de reuniões estimular a participação de todos os envolvidos, o que pode ser significativo no rumo da discussão. Diante do exposto, fica evidente que os gestores buscam o envolvimento de todos os participantes nas reuniões. Porém, ainda se faz necessário uma postura diferenciada por parte de alguns entrevistados neste sentido.

Gráfico 15: Procura discutir todos os pontos de vista

Fonte: Autora (2017)

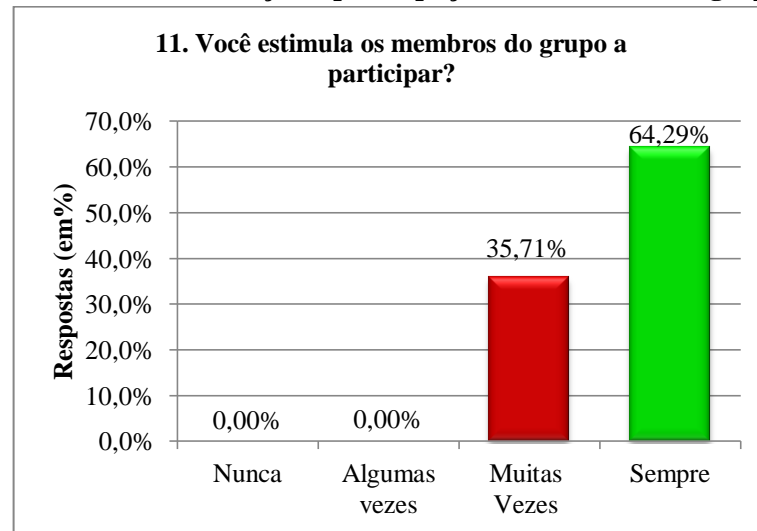
No Gráfico 15 pode-se constatar que 64,29% dos entrevistados *sempre* permitem que todos os pontos de vista sejam discutidos nas reuniões. Já 28,57% dos líderes afirmam que *muitas vezes* a essa concessão. E apenas 7,14% declaram que apenas *algumas vezes* permitem essa abertura de discussão. Os dados revelam-nos que os gestores buscam ter um diálogo aberto nas reuniões. Para os autores Vergara (2013) e Gil (2014) esse tipo de postura é muito relevante, pois, segundo eles, o líder deve ser capaz de ouvir e aceitar críticas e sugestões de seus liderados. Deste modo, cabe ao gestor permitir a discussão de diferentes pontos de vista nas reuniões.

Gráfico 16: Comunicação dos objetivos da reunião aos participantes



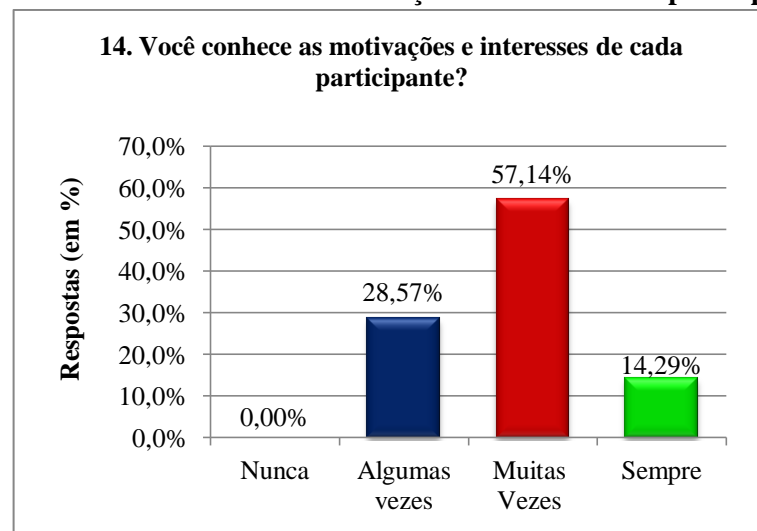
Fonte: Autora (2017)

Este gráfico mostra que há um senso de responsabilidade por parte dos líderes em deixar todos os participantes inteirados com os objetivos das reuniões. Vejamos os resultados, 57,14% dos inquiridos reconhecem a importância de *sempre* comunicar os objetivos da reunião. Porém, 42,86% dos gestores alegam que *muitas vezes* comunicam os desígnios da reunião. Vê-se aqui posturas relevantes no que tange a comunicação dos gestores. Diante do exposto, conclui-se que a comunicação prévia existente entre o condutor e os participantes da reunião, no que se refere aos objetivos, ocorre eficazmente. Segundo Ervilha (2003), essa postura revela que existe uma sintonia entre os membros da equipe.

Gráfico 17: Estimulação a participação dos membros do grupo

Fonte: Autora (2017)

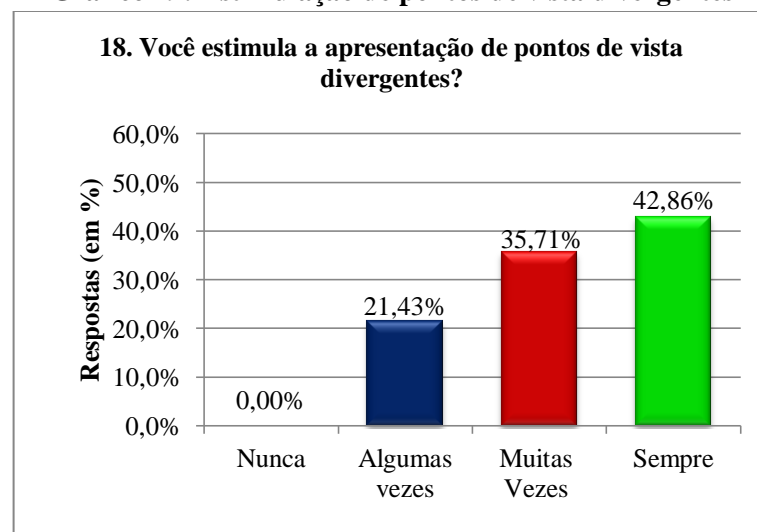
O Gráfico 17 faz referência a iniciativa do líder a instigar os membros a participarem das reuniões. As respostas obtidas mostram que a maioria dos entrevistados estimula os participantes a contribuírem nas assembleias, é por isso que 64,29% responderam que *sempre* instigam a participação dos envolvidos, e 35,71% declararam que *muitas vezes* incentivam os membros a contribuírem nos encontros. Diante dos dados, fica evidente que os gestores em questão estimulam os integrantes a participarem efetivamente das assembleias. Pode-se concluir que os entrevistados exercem seu papel no que tange ao incentivo da participação, o que de acordo com Gil (2014) reflete positivamente no sucesso das reuniões.

Gráfico 18: Conhecimento de motivações e interesses dos participantes

Fonte: Autora (2017)

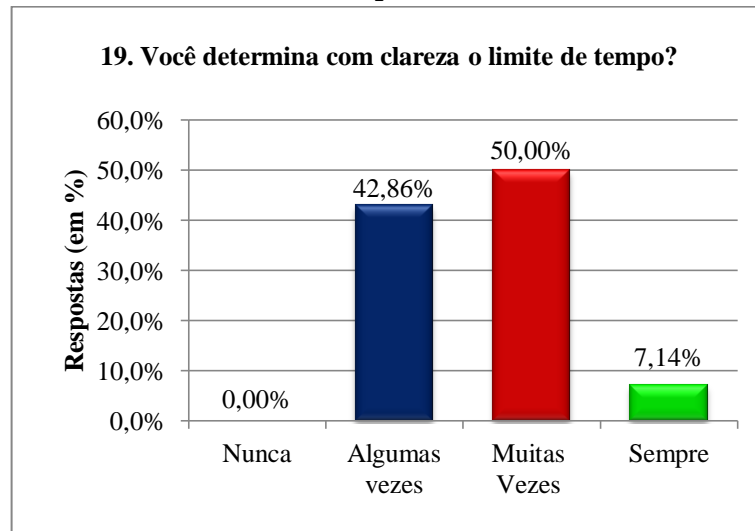
O Gráfico 18 refere-se à questão 14 do questionário. Nesta pergunta há um ponto muito importante de interação entre líder e liderando. Dos entrevistados, 57,14% afirmaram que *muitas vezes* reconhecem as motivações e interesses dos participantes. 28,57% expressaram apenas *algumas vezes* tem esse olhar mais minucioso. E somente 14,29% dos entrevistados afirmaram que *sempre* sabem dos intentos dos participantes. Diante do exposto, fica evidente que a minoria dos líderes está inteirada com os interesses dos liderados, o que segundo Gil (2014) pode refletir negativamente na condução de uma reunião. Conclui-se, portanto, que há a necessidade de uma mudança de postura de alguns entrevistados, pois necessitam estar mais atentos aos interesses de seus liderados.

Gráfico 19: Estimulação de pontos de vista divergentes



Fonte: Autora (2017)

No Gráfico 19 pode-se verificar que 42,86% dos líderes afirmam que *sempre* estimulam a apresentação de pontos de vista divergentes. Dos entrevistados, 35,71% declaram que *muitas vezes* estimulam esta prática. E apenas 21,43% assumem que somente algumas vezes instigam os participantes a exporem pontos divergentes. Diante dos dados, conclui-se que os gestores necessitam incentivar ainda mais a participação dos colaboradores, o que para Gil (2014) pode contribuir eficazmente no andamento da reunião.

Gráfico 20: Limite de tempo determinado com clareza

Fonte: Autora (2017)

As respostas do Gráfico 20 mostram-nos que os limites de tempo são expostos com clareza para os envolvidos nas reuniões. Nesta questão, 50% expõem que *muitas vezes* determinam claramente o limite de tempo das reuniões. 42,86% dos líderes afirmam que somente algumas vezes adotam esta determinação. Porém, 7,14% dos líderes entrevistados afirmam que *sempre* definem nitidamente o tópico em questão. Diante do exposto, pode-se concluir que precisa haver uma maior organização dos gestores no que se trata da determinação do tempo, pois de acordo com Gil (2014) a inadequação do tempo é um dos fatores que podem prejudicar efetivamente no sucesso das reuniões.

Ao serem contabilizados os pontos que cada opção representa, foi possível constatar, segundo interpretação de Gil (2014), que os entrevistados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta demonstram ter habilidades para liderar pessoas e capacidade para condução de reuniões, no entanto, ainda foi verificado também, que eles necessitam corrigir pontos falhos tanto ao liderar pessoas como ao gerir reuniões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já citado por diferentes autores no texto, um excelente líder necessita ter equilíbrio, paciência, organização, perseverança, postura, responsabilidade, entre outras virtudes que possam gerar resultados positivos na organização e na relação com seus liderados.

Vale salientar que, uma liderança desqualificada, que não respeita e persegue seus colaboradores, criando diversos conflitos, dificilmente atingirá objetivos promissores na organização. Uma vez que bons resultados se dão também a partir do esforço e contribuição dos liderados, se faz necessário que o líder adote uma postura que transmite confiança.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise acerca da liderança e a condução de reuniões no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Floresta, localizado na cidade de Floresta-PE. Além disso, também permitiu a realização de pesquisa bibliográfica e descritiva, com as abordagens quantitativas e qualitativas, o que favoreceu na obtenção de dados mais consistentes tanto a nível teórico como prático, assim como a aplicação desses conhecimentos nas etapas do processo e na análise dos dados.

De um modo geral, o desenvolvimento do trabalho contemplou a explicitação e discussão de diferentes conceitos. A fundamentação teórica possibilitou ter mais conhecimento sobre a liderança e suas abordagens também remeteram ao estudo do papel do líder, como ele desempenha a sua liderança. E a influência dessa liderança na condução de reuniões.

Deve-se lembrar que líderes também acabam recebendo influência de seus liderados e que o sucesso da reunião se dá a partir da contribuição de ambas as partes, sendo que o condutor deve colaborar na preparação, cumprir o horário previsto, orientar e controlar os trabalhos, estimular a participação geral, resolver prontamente, as questões de ordem.

O questionário com perguntas fechadas conseguiu apontar a situação dos entrevistados em relação à demonstração de habilidades para gerir pessoas e conduzir reuniões. Além disso, também foi evidenciado, conforme Gil (2014), que os pesquisados em questão embora possam apresentar atributos para liderar pessoas e administrar reuniões, ainda necessitam detectar alguns pontos falhos em relação à liderança, o que ajuda a justificar o fato de precisarem corrigir alguns procedimentos acerca da condução de reuniões.

Diante do exposto, conclui-se com este trabalho que, liderar não é uma tarefa fácil, assim como conduzir reuniões eficazmente. Por isso cabe ao líder buscar meios para gerir pessoas e realizar reuniões que possam refletir no progresso da organização.

Para garantir um trabalho mais eficiente por parte das lideranças do ambiente pesquisado, a instituição poderia utilizar mecanismos como cursos preparatórios, manuais de orientação sobre reuniões, palestras, e outros eventos de capacitação que envolvessem a participação dos membros das coordenações e diretorias, assim como os seus liderados.

Com a investigação é possível entender melhor a importância da liderança em um ambiente organizacional e a relevância do papel do líder na condução de reuniões. Percebe-se também, que apesar dos entraves, o líder ao conduzir pessoas e gerir reuniões necessita ser dotado de atributos capazes de conduzir uma liderança que traga retorno para a empresa e seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Como administrar reuniões: dirigir, organizar, planejar, coordenar, controlar**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2008

FORSYTH, Patrick. **Como fazer reuniões produtivas**/Tradução: André M. Andrade. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo:Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IFSERTAO-PE. **A instituição**. Disponível em: <<http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/a-instituicao/acesso-a-informacao>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

IFSERTAO-PE. **O Campus**. Disponível em: <<http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/flo-o-campus>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

LACOME, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, P. Stephen, JUDGE, A. Timothy. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ANEXOS

Prezado participante,

Você está convidado (a) a responder estes questionários anônimos que fazem parte da coleta de dados que compõem a consecução de um trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Análise de Perfis de Liderança e Técnicas de Conduções de Reuniões no Campus do IF Floresta”. O objetivo da pesquisa é apontar a importância do papel do líder e da condução de reuniões no ambiente organizacional. Sua participação é de fundamental importância para finalização deste trabalho. Desde já, muito obrigada.

Fonte do questionário: Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo:Atlas, 2014, Gil, Antônio Carlos.

QUESTIONÁRIO 01 TESTE SOBRE CONDUÇÃO DE REUNIÕES

1. Você redige os objetivos das reuniões?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

2. Você inicia suas reuniões na hora programada?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

3. Você segue a pauta aprovada para a reunião?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

4. Você prepara cuidadosamente cada reunião

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

5. Você consegue definir previamente qual a modalidade de reunião que irá conduzir?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

6. Você se certifica de que todos os participantes estejam envolvidos?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

7. Você permite que todos os pontos de vista sejam discutidos?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

8. Você providencia para que sejam redigidas atas completas e precisas após cada reunião?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

9. Você comunica a todos os participantes os objetivos da reunião?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

10. Você procura previamente garantir que o local esteja adequado para a reunião?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

11. Você estimula os membros do grupo a participar?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

12. Você avalia as reuniões?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

13. Você informa a todos sobre dia, hora e local da próxima reunião?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

14. Você conhece as motivações e interesses de cada participante?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

15. Você informa acerca dos resultados da reunião anterior?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

16. Você é capaz de evitar que participantes problemáticos prejudiquem as reuniões?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

17. Você chama os participantes pelo nome?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

18. Você estimula a apresentação de pontos de vista divergentes?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

19. Você determina com clareza o limite de tempo?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

20. Você promove uma “quebra de gelo” antes de começar a tratar dos assuntos agendados?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

QUESTIONÁRIO 02

TESTE SOBRE LIDERANÇA

01. Você se esforça para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

02. Você introduz novos procedimentos no trabalho?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

03. Você consegue reverter situações antes de se transformarem em problemas?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

4. Você costuma quebrar regras firmemente estabelecidas na empresa?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

5. Você fica satisfeito quando outros setores da empresa obtêm vitórias?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

6. Você é capaz de identificar o nível de maturidade dos grupos com que se trabalha?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

7. Você costuma fazer alianças com pessoas de outros departamentos visando a conquista de objetivos comuns?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

8. Você contribui para promover o crescimento de sua equipe?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

9. Você estimula os outros a enfrentar novos desafios?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

10. Você costuma ser mais otimista que os outros membros da equipe?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

11. Você procura entender o ponto de vista das pessoas mesmo quando discorda delas?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

12. Você concorda que seu dever é contribuir para aumentar os lucros da empresa e torná-la melhor?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

13. Você tem coragem de abordar temas capazes de causar constrangimento e desconforto na equipe?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

14. Você estabelece metas claras para sua equipe de trabalho?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

15. Você procura incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos e personalidades diferentes?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

16. Quando os resultados não são satisfatórios, você costuma ter palavras estimulantes para as pessoas envolvidas?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

17. Você é ambicioso em relação às metas profissionais e à qualidade de vida?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

18. Você consegue envolver os colaboradores nos projetos e ações da empresa?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

19. Você se mantém informado acerca dos outros setores da empresa?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre

20. Você é capaz de reconhecer oportunidades de mudança decorrentes das crises por que passa a empresa?

Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre