



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

MAIZE SILVA RAMOS

ESTILOS DE LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO:
UM ESTUDO NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Brasília - DF
2009

MAIZE SILVA RAMOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA NO PODER JUDICIÁRIO:
UM ESTUDO NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientadora: Profa. Dra. Miramar Ramos Maia Vargas

**Brasília - DF
2009**

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Pela força espiritual para a realização deste trabalho.

Ao Superior Tribunal de Justiça,

Pela oportunidade concedida.

À Prof^a Dr^a Miramar Ramos Maia Vargas,

Por todo carinho, dedicação, paciência, disponibilidade e preciosa ajuda na orientação deste trabalho.

À minha irmã Edna Márcia Silva Medeiros Ramos,

Pelo apoio, incentivo, confiança e, em especial, pela ajuda nessa jornada.

Ao meu esposo Pedro Antônio da Silva,

Pelo incentivo, apoio e compreensão.

Aos meus amigos Jean Carlo Batista de Oliveira e Maria Gorete Guerra de Queiroz,

Pelo incentivo, força e apoio para realização deste trabalho.

Aos colegas da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, pela gentileza em participar da pesquisa.

Aos meus amigos e colegas de curso,

Pela cumplicidade, ajuda e amizade.

*O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez,
extrai força da sua humildade e experiência da sua
fragilidade.*

Augusto Cury

RESUMO

Este estudo teve por objetivo avaliar os estilos de liderança presentes em um Órgão do Poder Judiciário da União, na percepção dos subordinados. Utilizou-se como referencial teórico as teorias que fundamentam os estilos de liderança. Foi realizada uma pesquisa de campo, com abordagem quantitativa, envolvendo o corpo funcional da Secretaria de Gestão de Pessoas. Dos 137 questionários distribuídos, retornaram 69, sendo que dois foram eliminados por estarem preenchidos de forma incorreta. Assim, participaram efetivamente da pesquisa 67 sujeitos o que totaliza 48,9% do universo investigado. Os resultados demonstraram que, de acordo com a percepção dos servidores, os três estilos gerenciais – Relacionamento, Tarefa e Situacional – estão presentes entre os dirigentes do Órgão estudado, sendo que o estilo Relacionamento recebeu uma média ligeiramente mais alta.

Palavras-Chaves: Liderança, Estilos de Liderança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grade Gerencial	19
Figura 2 – Organograma do Superior Tribunal de Justiça	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de liderança	14
Quadro 2 – Características da Liderança Transacional e da Liderança Transformadora .	29
Quadro 3 – Estilos Gerenciais e Abordagens Teóricas de Liderança	30
Quadro 4 – Definição dos Fatores de Liderança	30
Quadro 5 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências	31
Quadro 6 – Habilidades de liderança	34
Quadro 7 – Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos Sujeitos da Pesquisa	39
Tabela 2 – Faixa Etária dos Sujeitos da Pesquisa.....	39
Tabela 3 – Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa	39
Tabela 4 – Vínculo Funcional dos Sujeitos da Pesquisa	40
Tabela 5 – Tempo de Serviço dos Sujeitos da Pesquisa	40
Tabela 6 – Cargo ou Função Comissionada dos Sujeitos da Pesquisa	41
Tabela 7 – Resultado dos Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial da Pesquisa	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Capítulo 1 – Referencial Teórico	14
1.1 Conceitos de Liderança	14
1.2 Estilos de Liderança	16
1.3 Teorias que Fundamentam os Estilos de Liderança	16
1.3.1 Teoria dos Traços	16
1.3.2 Teorias Comportamentais	17
1.3.2.1 Estudos da Universidade Estadual de Ohio	18
1.3.2.2 Estudos da Universidade de Michigan	18
1.3.2.3 Teoria da Grade Gerencial de Mouton e Blake	19
1.3.3 Teorias das Contingências	21
1.3.3.1 O Modelo de Fiedler	22
1.3.3.2 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	23
1.3.3.3 Teoria dos Estilos de Liderança	23
1.3.3.4 Teoria da Meta e do Caminho	25
1.4 Abordagens Contemporâneas sobre os Estilos de Liderança	26
1.4.1 Liderança Carismática	27
1.4.2 Liderança Visionária	28
1.4.3 Liderança Transacional x Transformacional	28
1.5 Estilos Relacionamento, Tarefa e Situacional	29
1.6 Qualidades ou Habilidades de um Líder	31
1.7 Desafios Presentes e Futuros da Liderança	35
Capítulo 2 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	37
2.1 Tipo de Pesquisa	37
2.2 Contexto de Pesquisa	37
2.4 Participantes da Pesquisa.....	38
2.4 Instrumento	41
2.5 Coleta de Dados	41
2.6 Análise de Dados	42
Capítulo 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
3.1 Estilos Gerenciais no Poder Judiciário	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	48
ANEXO “A” – Instrumento de Pesquisa	50

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento global da economia e da tecnologia, bem como o nível de consciência e exigência da sociedade vêm exigindo das organizações novos padrões de comportamento para que se mantenham vivas e expectantes. Por isso, buscam constantemente inovações em seus processos produtivos e a melhoria de sua competitividade no mercado, buscando satisfazer, da melhor maneira possível, as necessidades e anseios de seus clientes, isso porque, segundo Hanashiro et al.(2005), a tendência das organizações é operar em um ambiente de negócio globalizado, incerto, complexo e competitivo.

Diante desse bulício, onde ser ineficiente, frágil e indolente significa assinar a própria sentença de morte e onde a economia dita as regras do mercado, os gestores modernos, além de outras habilidades, devem ser proativos, eficientes, comprometidos, comunicativos, engajados com a política de gestão das organizações, abertos e dispostos a absorver e implementar todas as mudanças de cunho econômico, tecnológico e político.

Nesse contexto, flexibilidade é a palavra de ordem. Isto é, exige-se dos novos gestores desempenho altamente eficaz. Espera-se deles, semelhantemente, inteligência, sensibilidade, capacidade de enxergar e sentir as mudanças, atitude para se adaptar imediatamente às mudanças sociais, a fim de que direcione a organização para onde a economia apontar. Espera-se ainda, dos novos gestores, resultados lucrativos porque são os condutores das organizações rumo a um porto seguro, e, não existe porto seguro no ramo organizacional se não houver lucratividade.

As organizações públicas, embora não estejam inseridas nesse mercado competitivo do lucro, também se vêm obrigadas a acompanhar o processo de desenvolvimento globalizado, pois a sociedade, seu único e gigantesco cliente, mostra-se cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

Nesse sentido, Newcomer (1999) ressaltou que os gerentes públicos têm de ser bilíngües, ou seja, fluentes na terminologia usada pelos gerentes do setor privado, pelos especialistas em informática e na linguagem política e governamental utilizada por seus muitos padrões políticos.

Ainda, na mesma linha de entendimento, Ormond e Löfler (1999) destacam a procura por uma gerência pública que se adapte às necessidades atuais e capazes de manejar os problemas do futuro. Isso inclui a capacidade para gerenciar efetivamente as organizações públicas e conceber, orientar, implementar e avaliar as reformas.

Como se observa, o bom gerente público deve possuir as virtudes inerentes aos gestores das organizações privadas, e, ainda, as habilidades gerenciais e políticas essenciais ao gestor público. Segundo Pereira (1999) a Reforma Gerencial que flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* às agências governamentais e a seus gerentes, está substituindo a administração pública burocrática, misturada a práticas clientelistas e patrimonialistas, por uma administração gerencial, que adota os princípios da nova gestão pública.

Observa-se que nas organizações públicas a nomeação dos gestores nem sempre se dá pelo critério de competência, muitos são nomeados sem preencher as exigências mínimas do cargo para o qual foram designados, percebe-se, dentre os critérios de escolha, a capacidade técnica, a antiguidade, a indicação por pessoas de maior influência e, até mesmo por vínculos de amizade, porque não dizer. Embora se verifique que em alguns setores essa prática esteja sendo eliminada, ainda é possível notar sua ocorrência.

É do conhecimento geral que nem sempre um bom técnico é um bom gerente, tampouco o servidor mais antigo detém as habilidades necessárias a um bom líder. Com base nessa constatação, pretende-se, estudar neste projeto, o problema proposto a seguir: “Que características de liderança predominam nos gerentes do Superior Tribunal de Justiça?”.

Com a finalidade de responder ao problema da pesquisa os seguintes objetivos foram traçados:

Objetivo Geral

- Analisar os estilos de liderança que caracterizam o comportamento gerencial no Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura na área de liderança, com ênfase nos estilos de liderança.
- Identificar os diferentes estilos gerenciais presentes em um órgão do Poder Judiciário, na percepção dos seus servidores.
- Investigar como se caracterizam as relações entre gestor e subordinado, com base nos estilos de liderança praticados pelos gerentes do STJ.

Bridges (1996) observa que a idéia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Toda geração se revela não apenas contra determinados líderes, mas também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado.

O estudo da liderança, segundo Bergamini (2006), tem como objetivo principal configurar o tipo de atitude característica que qualifica um líder no exercício da liderança. Ressalta, ainda, que não existem recomendações que se possa fazer para transformar qualquer tipo de executivo num líder eficaz.

O foco deste trabalho está voltado para o estudo da liderança dentro do Poder Judiciário Brasileiro. Para tanto, busca-se o necessário suporte em autores renomados, tais como Robbins, Bergamini e outros. Busca-se, igualmente, inteirar-se das teorias das lideranças, para no final, apresentar ao leitor elementos que o faça refletir sobre a liderança propriamente dita, e, se for o caso, despertar no próprio líder (eventual leitor) interesse no aprimoramento de sua atuação.

É importante analisar as relações entre gestor e subordinado, avaliando seus pontos críticos. No caso específico do Superior Tribunal de Justiça, isso se torna mais importante ainda tendo em vista o resultado das pesquisas de clima organizacional realizada pela instituição no ano de 2004. Nessa pesquisa, o índice de aprovação dos líderes da instituição foi de 76%. Embora esse índice se mostre bastante positivo, ele sinaliza que há espaço para melhorias, uma vez que cerca de 25% dos funcionários ainda demonstra insatisfação com os seus líderes.

A Instituição em exame exerce um papel de alta relevância junto à sociedade. Isso agrega relevância ao presente estudo, uma vez que conhecer e avaliar os pontos críticos da relação entre dirigentes e funcionários pode fornecer subsídios importantes para a melhoria do desenvolvimento gerencial e das relações de trabalho como um todo.

Três capítulos formam a estrutura desta Monografia. No primeiro é feita uma revisão de literatura sobre o tema “Liderança”, para dar suporte teórico à pesquisa empírica realizada. O capítulo 2 descreve os aspectos metodológicos da pesquisa. Os resultados da pesquisa empírica são apresentados e discutidos no capítulo 3. Por último é feita uma conclusão para o encerramento do trabalho.



CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do referencial teórico que dará suporte à pesquisa empírica realizada nesta Monografia. Nele serão discutidos: a diversidade de conceitos que envolvem o termo “liderança”; as teorias e abordagens que se desenvolveram ao longo do tempo; os diferentes estilos gerenciais; os desafios atuais e futuros da liderança.

1.1 Conceitos de Liderança

Segundo Cavalcanti et al. (2006) definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la. Entendem os autores que a definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos.

O Quadro 1 apresenta o entendimento de alguns autores sobre o conceito de liderança.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Burns (1978 apud HANASHIRO et al., 2005)	O processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.
Bass (1990 apud MELO, 2001)	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.
Hunter (2006)	A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.
Robbins (2005)	Definimos a liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização.
Bergamini (2006)	Liderar vem de <i>lāden</i> que significa ir ou viajar junto. Seguir vem de <i>fulgāngen</i> , significado ir junto em multidão ou ir enquanto um grupo completo.

Quadro 1 – Definições de Liderança

Bergamini (1994 apud CAVALCANTI et al., 2006), afirma que a maioria das definições sobre liderança traz dois elementos em comum: a liderança como um fenômeno grupal e a liderança como um processo de influência exercida intencionalmente pelo líder sobre seus seguidores.

Na visão de Hunter (2006), liderança tem tudo a ver com o caráter, já que se trata de fazer a coisa certa e a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmaticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter. Nesta definição, as palavras fundamentais são habilidade, influência e caráter, que fazem parte da perspectiva da liderança.

Ao contrário da personalidade que se forma na infância, o caráter continua a crescer e a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, afirma Hunter (2006), sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento.

Aristóteles escreveu que “a virtude moral é uma consequência do hábito”. Em outras palavras, pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se nosso caráter e o caráter torna-se nosso destino (HUNTER, 2006).

A característica de um bom líder na visão de Hunter (2006) é o estilo autoritário e centralizador. Para o autor, muitos acreditam erroneamente que um líder eficaz deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e ainda manter o controle. Quando recebem algum treinamento de liderança, o foco está, na maioria das vezes, voltado para o lado operacional. Esses treinamentos têm o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas e não de inspirarem as pessoas à ação. As habilidades técnicas orientadas para o resultado com as quais muitos gerentes atingiram posições de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho (HUNTER, 2006).

As evidências indicam claramente que a maioria das pessoas promovidas a posições de liderança recebe pouco ou nenhum treinamento sobre a maneira de conduzir seus colaboradores. Com frequência, elas são promovidas por motivos de capacitação técnica ou questões de lealdade. Com isso, perde-se o melhor técnico e ganha-se um péssimo gerente (HUNTER, 2006).

Ainda na visão de Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão, para Hunter “Você não gerencia pessoas, você *lidera* pessoas.”

1.2 Estilos de Liderança

Segundo Maximiano (2000) uma idéia bastante disseminada sobre os estilos de liderança coloca dois comportamentos – autocracia e democracia – em pontos opostos de uma escala, e que, à medida que o estudo da liderança evoluiu, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente. De acordo com o autor, novos nomes foram criados como “liderança orientada para a tarefa” e “liderança orientada para as pessoas”.

Cada estilo, de acordo com Maximiano (2000), engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, depende de cada situação.

1.3 Teorias que Fundamentam os Estilos de Liderança

De acordo com Robbins e Coulter (1998), um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi coordenado por Lewin, que identificou três estilos básicos de liderança: o **autocrático**, o **democrático** e o **laissez-faire**.

Os autores ensinam ainda que o estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de treinamento de seus subordinados. O líder de estilo *laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los.

Para Cavalcanti et al. (2006), os estudos sobre liderança iniciaram-se com teorias bem simples e, com o tempo, as investigações se tornaram cada vez mais complexas. Entre as abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança, serão analisadas a teorias dos traços e as teorias comportamentais.

1.3.1 Teoria dos Traços

A teoria propõe que as características de liderança são natas, tais como carisma, autoconfiança, autoridades e iniciativa. Segundo Robbins (2005), a procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remonta à década de 1930. Ressalta ainda que os traços de ambição e energia, desejo

de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento, e conhecimentos relevantes para o trabalho pareciam diferenciar os líderes dos não líderes.

Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços de físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa. Os traços físicos estariam relacionados à aparência, estatura, energia e força física. Os traços intelectuais estariam ligados às características de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e elevado coeficiente intelectual. Os traços sociais estariam relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E, finalmente, os traços relacionados à tarefa referiam-se às características do impulso de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2007).

Robbins (2005) conclui que os traços podem indicar liderança e que funcionam melhor para identificar e prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

1.3.2 Teorias Comportamentais

Os estudos dos líderes baseados no modo em que eles se comportam iniciaram na década de 1940. De acordo com Robbins (2005), esses estudos foram iniciados devido a falhas dos estudos sobre a abordagem dos traços.

Nessa etapa de estudos, segundo Bergamini (2006), procurou-se identificar o conjunto de comportamentos que identificassem o sucesso das ações de um líder. Os estudos pioneiros foram realizados pelas Universidades de Ohio e Michigan, que inspiraram a maior parte dos programas de treinamento e de desenvolvimento adotados pelas organizações, em especial pelas norte-americanas.

Os estudiosos passaram a observar o relacionamento entre líder e liderado e o resultado desse vínculo com base na possível influência do primeiro sobre o segundo. Esse trabalho foi desenvolvido em ambientes reais, através de uma metodologia mais sistemática, observando aqueles que já ocupavam postos de chefia. Passou-se a cogitar que as pessoas poderiam ser treinadas para exercerem com eficácia o seu papel de liderança. “Qualquer pessoa poderia tornar-se um líder, desde que participasse de ações ou programas especiais de treinamento e de desenvolvimento de líderes” (BERGAMINI, 2006, p. 108).

A diferença básica entre as teorias dos traços e a comportamental é que a primeira pressupõe que os líderes nascem com as características de liderança, e a segunda que esses comportamentos poderiam ser ensinados. Robbins (2005) avalia que se essa abordagem tivesse alcançado sucesso, as implicações teriam sido diferentes daquelas da abordagem dos

traços, pois, caso tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado base para seleção de pessoas certas para assumir postos de lideranças em organizações que buscavam esse perfil.

1.3.2.1 Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Segundo Melo (2001) os pesquisadores da Universidade de Ohio iniciaram seus estudos após a Segunda Guerra Mundial e tiveram por objetivo identificar dimensões independentes do comportamento do líder.

Robbins (2005) relata que os estudos relativos a essas dimensões resultaram em dois fatores que descreveram, na visão dos funcionários, boa parte do comportamento de liderança. Tais fatores foram batizados de **estrutura de iniciação e consideração**.

Para Robbins (2005) a estrutura de iniciação refere-se à capacidade que líder possui de estruturar o seu trabalho e o trabalho dos seus funcionários para alcançar as metas definidas pela organização. O líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatizam o cumprimento de prazo.

Ainda segundo Robbins (2005) a estrutura da consideração caracteriza-se por relacionamentos baseados na confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos.

1.3.2.2 Estudos da Universidade de Michigan

Os estudos realizados pelo *Survey Research Center* da Universidade de Michigan tiveram início aproximadamente na mesma época dos estudos de Ohio e com objetivos também de identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz (MELO, 2001).

Os resultados desses estudos também identificaram duas dimensões do comportamento do líder que foram denominadas de **orientação para o funcionário**, que enfatiza as relações interpessoais, e **orientação para a produção**, cujo foco está na execução das tarefas (ROBBINS, 2005).

No entendimento de Hampton (1990 apud PEREIRA, 2008) não obstante o estilo do líder orientado para as pessoas priorize a consideração, preocupação, bom relacionamento, satisfação e coesão do grupo, ele não contribui para o aumento da produtividade.

As conclusões dos estudos de Michigan, de acordo com Melo (2001), estão em estreita sintonia com as pesquisas da Universidade Estadual de Ohio, pois as duas dimensões

identificam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento, ou para ambos.

Além das duas dimensões identificadas pelos estudiosos de Michigan os pesquisadores escandinavos apontaram uma terceira dimensão a qual denominaram de **orientação para o desenvolvimento** em que é relacionada com a liderança eficaz (ROBBINS, 2005).

1.3.2.3 Teoria da Grade Gerencial de Mouton e Blake

Blake e Mouton (1978) sintetizaram cinco estilos de liderança combinados em duas dimensões: orientação para a produção e orientação para as pessoas, demonstrados na figura abaixo:

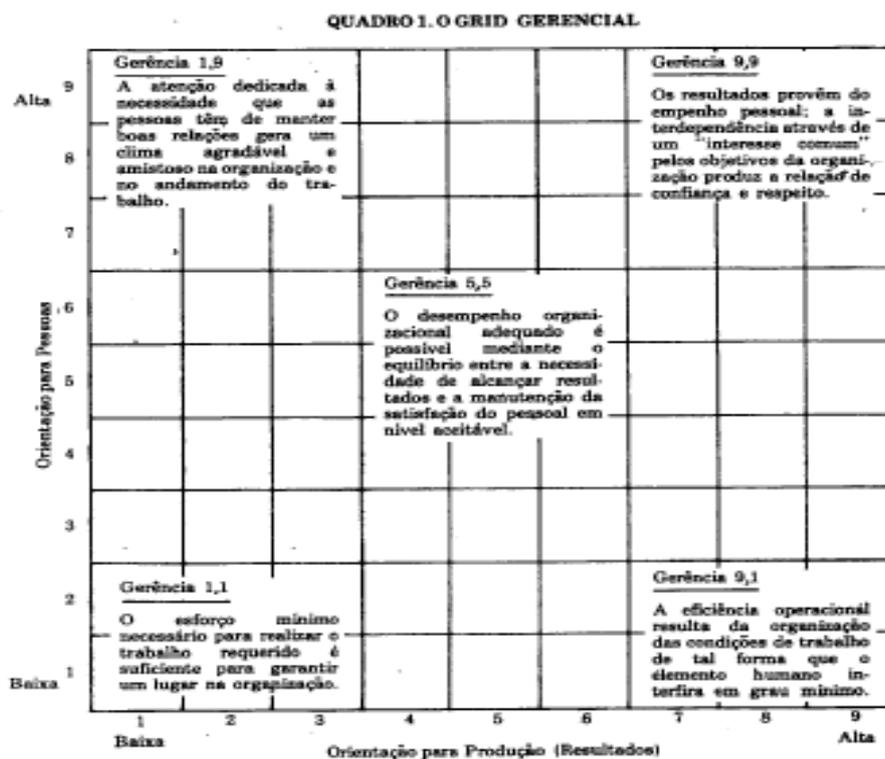


Figura 1: Grade Gerencial
Fonte: Blake e Mouton (1978)

A seguir estão descritas as características básicas de cada um dos Estilos da Grade Gerencial proposta por Blake e Mouton:

- **Estilo (9.1)** - representa a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. A eficiência das atividades resulta de medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o menos possível. O gerente que opera na posição 9.1 pode ser caracterizado como “exímio executor de tarefas”, ele se preocupa e age em função da produção.
- **Estilo (1.9)** – Neste caso a preocupação máxima é para com as pessoas e mínima com a produção. Caracteriza o líder que busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. A atenção conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordiais e descontraídos. As relações humanas são importantes, o grupo é a unidade-chave da organização.
- **Estilo (1.1)** – representa a preocupação mínima com relação a produção e com relação as pessoas. Caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, pouco se espera dele e pouco ele oferece. De acordo com os autores a abordagem 1.1 raramente é encontrada nas organizações onde as ações não são repetitivas e onde cada situação apresenta um conjunto de problemas a serem resolvidos. Para eles a pessoa que adota esse estilo pode ser descrita como estando “perdida entre” ao invés de “estar administrando pessoas”.
- **Estilo (5.5)** - o meio-termo, ou seja, a orientação para a produção é tão importante quanto a orientação para com as pessoas. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. O desempenho adequado da organização se torna possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.
- **Estilo (9.9)** - estilo onde a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns. Para Blake e Mouton a diferença entre o estilo 9.9 e

os demais está na fixação de objetivos e no emprego deste recurso como abordagem gerencial básica para vários problemas. As pessoas devem estar envolvidas nos objetivos da organização e no cumprimento das metas.

Segundo Cavalcanti et al. (2006), um dos méritos da teoria foi o de colocar gerentes e subordinados trabalhando juntos a questão da imagem do que cada um faz de si e do que o outro lhe faz, e a grande crítica está em propor que o mesmo estilo de liderança funcionaria bem em qualquer situação.

1.3.3 Teorias das Contingências

A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais (MELO, 2001).

As pesquisas sobre liderança passaram então a ter novo enfoque, desta vez, o estudo buscou, além da análise do comportamento dos líderes, identificar as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) destaca que as teorias comportamentais obtiveram sucesso na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, porém, parece estar faltando a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso de um líder.

Complementando, Swella (2005), enfatiza a utilização da abordagem comportamental pelo líder como ponto de partida, mas argumenta ser desnecessário focar as relações e as tarefas em todas as circunstâncias ou em todos os momentos. A recomendação é que, dependendo das variáveis situacionais (natureza da tarefa, relacionamento entre o líder e liderado e o poder da posição ocupada pelo líder) o líder pode deslocar o foco, ou sobre a tarefa, ou sobre os relacionamentos, ao invés de ser em ambos ao mesmo tempo.

A seguir serão descritas algumas abordagens desenvolvidas no sentido de identificar as variáveis situacionais passíveis de influência no comportamento dos líderes.

1.3.3.1 O Modelo de Fiedler

O modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler acreditava que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo. Para tanto, desenvolveu o **questionário do colega menos preferido** com o fim de avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas (ROBBINS, 2005).

A proposta de Fiedler consistia em pedir ao respondente que pensasse em todas as pessoas com as quais trabalhou, em seguida pensasse naquela com quem gostaram menos de trabalhar. A etapa seguinte era classificar esta pessoa a partir de dezesseis aspectos como “agradável-desagradável”, “leal-desleal”, “apoiador-hostil”, “eficiente-ineficiente”. A estes adjetivos conferia-se uma pontuação de 1 a 8 que permitia estabelecer no limite inferior, colaboradores menos preferidos, e, no limite superior, colaboradores mais preferidos. Fiedler acredita que, com fundamento nestas respostas, é possível determinar o estilo básico de liderança desta pessoa. Assim, se o colega menos preferido for descrito com termos relativamente positivos, o líder seria identificado como altamente orientado para o relacionamento; ao contrário, ele estaria altamente orientado para a tarefa (ROBBINS, 2005).

Após a análise do estilo de liderança detectado nas respostas do questionário, Fiedler identificou três dimensões que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança, que são as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (ROBBINS, 2005). Segundo Fiedler, quanto melhor a relação líder-liderado, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder de posição, mais controle o líder tem.

Mais tarde, Fiedler verificou que para estudar o desempenho da equipe seria necessário levar em conta o relacionamento entre líder e o grupo de seguidores, a natureza da tarefa e a posição de poder ocupado pelo líder (CONDE, 2004). Recentemente, Fiedler concentrou seus estudos no papel do estresse, como forma de desvantagem situacional e em como a inteligência e a experiência de um líder influenciam sua reação ao estresse e descobriram que a inteligência do líder tem relação positiva com o desempenho sob baixa tensão e negativa sob alta tensão, enquanto com relação à experiência o resultado é oposto (ROBBINS, 2005).

Para Maximiano (2000), as críticas ao modelo são no sentido de que os questionários de Fiedler para medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes, pois o líder avaliado pode dizer uma coisa e fazer outra.

Ainda na visão de Maximiano (2000), a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento para ajustá-lo à situação foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre liderança.

1.3.3.2 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A essência da liderança situacional na visão de Maximiano (2000) está na capacidade que o líder tem em ajustar-se às situações, no entanto, nenhuma das teorias sobre liderança situacional consegue explicar a questão da eficácia do líder.

A teoria desenvolvida por Hersey e Banchard, segundo Maximiano (2000), é uma teoria cujo foco está voltado para os seguidores. Segundo a teoria situacional, a liderança bem-sucedida depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores, porém, essa maturidade deve ser analisada em relação a uma determinada tarefa, de forma que uma pessoa jamais será totalmente imatura pois pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Segundo Maximiano (2000), o grau de maturidade do seguidor determina o uso da autoridade pelo líder, assim, quanto mais maduro for o seguidor, menor o uso da autoridade e maior a orientação para o relacionamento, ao contrário, quando imaturo o seguidor, maior a autoridade e pouca ênfase no relacionamento.

Para Maximiano (2000), um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento de que a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade não é estática e uma das críticas ao modelo é a impossibilidade de medir a maturidade das pessoas.

1.3.3.3 Teoria dos Estilos de Liderança

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas. O líder orientado para a tarefa pode apresentar os seguintes comportamentos, segundo Maximiano (2000):

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas.

Já o líder orientado para pessoas, com base no mesmo autor, pode apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção.
- É amigável.
- Apóia os funcionários.

Como tem observado Maximiano (2000), esses dois estilos de liderança, em princípio, foram considerados excludentes, porém, à medida que os estudos evoluíram verificou-se que não devem ser considerados pólos opostos, mas limites de um mesmo território de atuação.

Cavalcanti et al. (2006) ressalta que os pesquisadores da Universidade de Michigan, orientados por Likert, seguem essa mesma compreensão no delineamento dos estilos, denominando-os estilo de liderança orientado para o empregado e orientado para a produção.

Segundo os mesmo autores, cada um desses estilos representa os dois extremos de um contínuo, que vai desde a participação e o envolvimento do funcionário e a forma em que deve seguir aquilo que lhe é indicado fazer.

Esses estudos, de acordo com Cavalcanti et al. (2006), geraram o contínuo de Likert propondo uma teoria com quatro graduações de participação apresentados a seguir:

- **Sistema 1** – As gerências não têm confiança nos subordinados, sendo estes obrigados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e, eventualmente, com algumas gratificações esporádicas. As decisões, o

processo de controle e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelo topo da organização.

- **Sistema 2** – As gerências têm uma confiança condescendente nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos são feitos ainda no topo, mas muitas decisões são tomadas nos níveis mais baixos da organização. Já o processo de controle, apesar de ainda estar concentrado no topo, começa a ser deslocado para níveis intermediários.
- **Sistema 3** – As gerências já têm confiança nos seus subordinados, mas não uma confiança total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente da hierarquia. Aspectos de controle são delegados por meio de uma responsabilidade partilhada, tanto nos níveis mais altos quanto nos níveis mais baixos. Utilizam-se recompensas para provocar a motivação e, raramente, punições.
- **Sistema 4** – As gerências têm confiança total nos seus subordinados. A comunicação flui não apenas nos sentidos ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal. Os funcionários são motivados, pela participação e envolvimento, a aumentar os lucros e a estabelecer objetivos.

Cavalcanti et al. observam ainda que as conclusões do trabalho de Likert destacaram o sistema 4 como o mais eficaz, pois são esses gerentes que têm maior probabilidade de ser mais bem avaliados por seus funcionários, e as recomendações de Likert são para que as organizações passem dos sistemas 1 e 2, que são os menos participativos para os sistemas 3 e 4, em que os níveis de participação e satisfação é maior, com maior possibilidade de elevar a produtividade.

1.3.3.4 Teoria da Meta e do Caminho

Desenvolvida por Robert House em 1971, a teoria argumenta que é função do líder ajudar os subordinados no alcance das metas, fornecendo-lhes apoio e orientação necessários (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005) a teoria identifica quatro comportamentos de liderança:

- O líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas.
- O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados.
- O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.
- O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Melo (2001) ressalta que as pesquisas realizadas têm apoiado a lógica dessa abordagem, e esclarece que o desempenho e satisfação dos empregados são influenciados positivamente quando o líder compensa aquilo que falta tanto no empregado quanto na distribuição das tarefas.

1.4 Abordagens Contemporâneas sobre os Estilos de Liderança

A necessidade atual de lidar com o intangível da organização traz algumas perguntas que na visão de Cavalcanti et al. (2006) ajudam a compreender aquilo com que as organizações, muitas vezes, não se preocupam, mas deveriam fazê-lo: como andam os talentos ocultos em sua organização? Como anda a motivação dos colaboradores? O grau de comprometimento? O grau de satisfação com o que fazem? A troca de informações e o diálogo? Os boicotes e as resistências? Quantas idéias excelentes ficam pelos corredores? Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia? Quantos projetos não são sugeridos? Quantas soluções não são fornecidas? Quanta energia e recursos são desperdiçados? Não estaria, então, a essência das organizações nos aspectos invisíveis do seu ser? Essas perguntas, segundo Cavalcanti et al. (2006), podem ser respondidas por meio de algumas abordagens contemporâneas de liderança: liderança carismática, liderança visionária, liderança transformacional e liderança baseada em princípios.

1.4.1 Liderança Carismática

Nessa abordagem, de acordo com Melo (2001) os seguidores, ao observarem certos comportamentos de seus líderes, fazem menções a capacidades heróicas ou extraordinárias.

O líder carismático possui meta idealizada que deseja atingir, está fortemente envolvido com ela, ele é visto como anticonvencional, autoconfiante e agente de mudança, com esse comportamento tende a levar as pessoas a exercerem esforço extra no trabalho (CAVALCANTI et al., 2006).

A liderança carismática, segundo Robbins (2002 apud CAVALCANTI et al., 2006), baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando os observam no exercício da liderança. Algumas características são consideradas fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos, segundo análise feita por Jay Conger e Rasindra Kanengo:

- **Autoconfiança** – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidades.
- **Visão** – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e o *status quo*, mais seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária.
- **Habilidade de Articulação** – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como força motivadora.
- **Forte convicção** – os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem.
- **Comportamento fora do habitual** – os que têm carisma adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem sucedido, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores.
- **Agentes de mudança** – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do *status quo*.

- **Sensibilidade ao ambiente** – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Todos esses são componentes importantes para a criação do carisma de um líder, mas segundo Cavalcanti et al. (2006), existe um caminho a percorrer. Primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se com palavras e com todo o corpo. Segundo, o indivíduo fixa metas atrativas para que as pessoas se sintam estimuladas a segui-las. O terceiro passo é extrair o potencial das pessoas, demonstrando confiança no seu desempenho.

1.4.2 Liderança Visionária

A liderança visionária segundo Rowe (2002 apud PEREIRA, 2008) é o estilo mais difícil de ser avaliado, considerando-se que sua escala de performance é muito variável. Os líderes visionários estão a procura mudanças organizacionais, criatividade, inovação.

Uma das muitas pesquisas realizadas no sentido de identificar líderes visionários foi realizada por Pacheco (2002), que identificou que os pontos em comum entre os pesquisados referem-se ao fato de serem os melhores no que fazem; trabalham muito, não desistem diante dos obstáculos e preocupam-se com valores superiores de solidariedade, ética e justiça.

Uma visão, portanto, é um alvo e seu papel torna-se central para o sucesso da liderança à medida que captura a imaginação daqueles que entram em contato com ela (CAVALCANTI et al., 2006). Concluem os autores, que quando a organização consegue selecionar e articular a visão certa, já estará a caminho da realização de seus objetivos, pois existem algumas forças poderosas que desencadeiam esse processo.

1.4.3 Liderança Transacional x Transformacional

Segundo Cavalcanti et al. (2006), diferença principal entre os dois tipos de líderes está na questão dos valores. No entender de Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais e sem essa liderança transformadora, torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a nação ou para o mundo.

Para Melo (2001) a característica da liderança transacional está no estilo orientado para a tarefa já o líder transformacional tem como principal característica a orientação para a mudança. Para ele, as abordagens mais recentes retornam os estudos da liderança à origem, pois têm se dedicado ao estudo das características pessoais dos líderes e à efetividade da liderança, como era o foco da abordagem dos traços.

O Quadro 2, apresentado a seguir, mostra algumas características que diferenciam esses líderes:

LÍDER TRANSACIONAL	LÍDER TRANSFORMADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Focaliza os interesses pessoais e primários dos seguidores. • Oferece recompensas em troca de desempenho. • Administra por exceções: só age quando o subordinado falha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Focaliza os interesses dos seguidores na missão ou causa. • Cultiva a devoção, lealdade e alto desempenho por meio da inspiração. • Apela ao estímulo intelectual.

Quadro 2: Características da Liderança Transacional e da Liderança Transformadora
Fonte: Maximiano, (2000)

1.5 Estilos Relacionamento, Tarefa e Situacional

Para Melo (2001) a questão da liderança, ao longo do tempo, tem sido alvo de muita atenção por parte dos pesquisadores e das organizações. Para ele, as diferentes abordagens sobre liderança se complementam.

Com base nessa premissa, Melo desenvolveu e validou a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) que avalia os estilos gerenciais presentes na literatura: Relacionamento, Tarefa e Situacional.

O Quadro 3, apresentado a seguir, mostra as diferentes abordagens de liderança, na visão de Melo (2001):

FOCO	ABORDAGEM
Relacionamento	<p>Tratado como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 consideração, nos estudos de Ohio; 2 orientação para o empregado, nos estudos de Michigan; 3 preocupação com as pessoas, na grade gerencial de Blake e Mouton; 4 orientação para o relacionamento, no modelo de Fiedler; 5 critério situacional “relação líder-membro”, no modelo de Fiedler; 6 comportamentos da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, na teoria do caminho-objetivo; 7 relações líder-membro, na teoria do caminho-objetivo; 8 comportamentos da liderança denominados “consultadores”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton.
Tarefa	<p>Tratado como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estrutura inicial, nos estudos de Ohio; • orientação para a produção, nos estudos de Michigan; • preocupação do gerente com a produção, na grade gerencial de Blake e Mouton; • orientação para a tarefa, no modelo de Fiedler; • critério situacional de estrutura da tarefa, no modelo de Fiedler; • comportamentos da liderança que caracterizam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”, na teoria caminho-objetivo; • comportamentos denominados “autocráticos”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton; • forte compromisso pessoal do líder com a meta, na teoria da liderança carismática.
Situação	<p>Tratado como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • todas as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional.

Quadro 3 – Estilos Gerenciais e Abordagens Teóricas de Liderança

Fonte: Pereira (2008)

Melo (2001) apresenta, conforme Quadro 4, a definição dos três fatores tomando-se como ponto de partida a análise dos pontos convergentes de cada abordagem:

FATOR	DEFINIÇÃO
Relacionamento	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pela idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como realização das tarefas.
Situação	Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

Quadro 4 – Definição dos Fatores de Liderança

Fonte: Melo (2001)

1.6 Qualidades ou Habilidades de um Líder

Praticamente, quase todos os autores que relatam sobre liderança, apresentam uma lista própria de características que os líderes têm ou devem ter. São aparentemente padrões rígidos e de acordo com as experiências individuais (CAVALCANTI et al. 2006).

Quinn et al. (2003) classifica em oito as competências gerenciais. O Quadro 5 apresenta essas competências:

PAPEL DO LÍDER	COMPETÊNCIAS
Papel do mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros
	Comunicação eficaz
	Desenvolvimento dos empregados
Papel do facilitador	Construção de equipes
	Uso do processo decisório participativo
	Administração de conflitos
Papel do monitor	Monitoramento do desempenho individual
	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
	Análise de informações com pensamento crítico
Papel do coordenador	Gerenciamento de projetos
	Planejamento do trabalho
	Gerenciamento multidisciplinar
Papel do diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão
	Estabelecimento de metas e objetivos
	Planejamento e organização
Papel do produtor	Trabalho produtivo
	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel do negociador	Construção e manutenção de uma base de poder
	Negociação de acordos e compromissos
	Apresentação de idéias
Papel do inovador	Convívio com a mudança
	Pensamento crítico
	Gerenciamento da mudança

Quadro 5 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências
Fonte: Quinn et al. (2001)

Além das competências citadas no Quadro 5, Quinn et al. (2003) comentam ainda as habilidades que um líder deve possuir no desempenho de cada papel:

- **O papel do mentor** – espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível receptivo e justo, no exercício desse papel o líder deve ser bom ouvinte e apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento.

- **O papel do facilitador** – nesta função o gerente fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais.
- **O papel do monitor** – além da atividade de controle interno a função do monitor refere-se à consolidação e criação de continuidade.
- **O papel do coordenador** – o líder coordenador é responsável pelo fluxo do trabalho, seu papel é cuidar para que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas conforme sua importância, com um mínimo de atrito entre os indivíduos.
- **O papel do diretor** – sob muitos aspectos reflete a essência da definição que muitos autores dão para o termo liderança.
- **O papel do produtor** – o líder é orientado para tarefas e espera elevados níveis de produtividade, tanto de si mesmo quanto dos demais, pressupõe uma intensa preocupação com a ação, é preciso ser independentes e obstinado e possuir uma visão com que os outros estejam dispostos a seguir.
- **O papel do negociador** – o líder inovador deve apresentar e negociar idéias com eficácia, uma vez que, nas organizações, as idéias só dão certo se as pessoas enxergarem os benefícios em aplicá-las.
- **O papel do inovador** – para Quinn et al. (2003) o papel do inovador é um dos mais instigantes e menos compreendidos, pois seu foco está na capacidade de adaptação e respostas ao ambiente externo, envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais, além de proporcionar aos gerentes uma oportunidade única de afirmar o valor de cada empregado na organização.

Hunter (2006) definiu como verdadeiros princípios de liderança, as qualidades a seguir apresentadas:

- **Paciência** - Ter paciência é demonstrar autocontrole, qualidade essencial para um líder na medida em que paciência e autocontrole são os fundamentos do caráter e, portanto, da liderança.
- **Gentileza** - Ser gentil é dar atenção, apreciação e encorajamento aos outros. Gentileza é um ato de amor, porque exige que nos interessemos pelos outros, até mesmo por quem não sentimos qualquer afeição.

Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada.

- **Humildade** - Ser humilde é a demonstrar ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; Os líderes humildes sabem que não tem todas as respostas e aceitam isso com naturalidade. Sua disposição para ouvir opiniões dos outros, ainda que contrárias, demonstra que esse tipo de liderança não procura crédito e adulação para si mesma. Os líderes humildes consideram sua liderança uma enorme responsabilidade e levam muito a sério a posição de confiança e as pessoas a eles confiadas.
- **Respeito** - É tratar as pessoas com a devida importância. Uma maneira eficaz de os líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa, é delegar responsabilidades. Delegar responsabilidades é um bom modo de demonstrar confiança, pois funciona como uma via de mão dupla. Para que as pessoas ajam com discrição e tenham uma opinião independente é preciso incentivar o exercício do livre-arbítrio.
- **Altruísmo** - Atender as necessidades dos outros. A vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, a disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior. A estrada para a liderança servidora não será percorrida na tentativa de mudar ou melhorar os outros, mas no empenho em mudar e melhorar a nós mesmos.
- **Perdão** - Perdoar é “deixar para lá o ressentimento”. Saiba que as pessoas vão cometer erros quando você for líder, por isso é essencial aceitar as limitações nos outros e ter capacidade de tolerar imperfeições. Perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou, lidar com os problemas e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente.
- **Honestidade** - Ser honesto é “não tentar enganar ninguém” Um dos principais aspectos da honestidade é a maneira como delegamos e cobramos responsabilidades. Esta é a nossa verdadeira função como líderes, assim como a obrigação de ajudar as pessoas a serem o melhor

que puderem.

- **Compromisso** - É cumprir o que promete. Exige relação de lealdade com a equipe, especialmente nos momentos de falhas ou quando alguém precisa de ajuda. É ter coragem moral de fazer a coisa certa?

Drucker (1996) declara categoricamente que pode haver muitos “líderes natos”, mas são bem poucos para que as pessoas possam depender deles. A liderança é uma coisa que deve ser adquirida, no entanto, para que a habilidade de liderança seja adquirida, precisa-se de muita motivação, treino e disciplina, portanto, qualquer pessoa pode melhorar suas habilidades se combinar o desejo, os instrumentos e as ações apropriadas.

Hunter (2006) diz ainda que quando o indivíduo se sacrifica e serve aos outros, ele desenvolve autoridade e, em conseqüência, influência. Ele cita ainda que, em sua maneira simples e concisa, Abraham Lincoln disse: “Quando eu faço o bem, me sinto bem”.

O mesmo autor afirma que o papel do líder servidor é parecido com o do maestro de uma orquestra, que pode ensinar a teoria da música e a tocar um instrumento musical, mas quem possui a habilidade para juntar tantos músicos diferentes e fazê-los tocar a música em harmonia? Quem os leva a tocar em uníssono? Quem é capaz de proporcionar essa habilidade ao grupo? Esse é o maestro, a quem deve os líderes se espelhar.

Boyett e Boyett (1999 apud CAVALCANTI et al., 2006) elencaram algumas habilidades de liderança, as quais são apresentadas no Quadro 6:

HABILIDADES DE LIDERANÇA			
Bom ouvinte	Digno de Crédito	Trabalhador	Confiável
Aventureiro	Curioso	Esperançoso	Atencioso
Visionário	Ousado	Humilde	Responsável
Ativo	Determinado	Divertido	Incansável
Adaptável	Confiável	Inteligente	Autoconfiante
Ambicioso	Direto	Leal	Sensato
Realizador	Disciplinado	Maduro	Sensível
Firme	Dominante	Moderado	Simple
Consciente	Obstinado	Receptivo	Social
Equilibrado	Empático	Otimista	Solícito
Alegre	Energético	Apaixonado	Espiritual
Comprometido	Entusiasmado	Paciente	Estável
Competitivo	Justo	Saudável	Tenaz
Analítico	Perspicaz	Agradável	Digno de confiança
Consciososo	Firme	Positivo	Tranquilo
Constante	Flexível	Pragmático	Animado
Corajoso	Focado no objetivo	Proativo	Vulnerável
Criativo	Feliz	Produtivo	Sábio

Quadro 6: Habilidades de liderança.

Fonte: Boyett e Boyett (1999 apud CAVALCANTI et al., 2006)

1.7 Desafios Presentes e Futuros da Liderança

O tema liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões em congressos, palestras, nas empresas, nas salas de aula e em qualquer oportunidade em que pessoas se encontrem para discutir os destinos dos negócios, em um mercado tão competitivo e em constantes transformações. Como conseguir resultados por meio das pessoas tornou-se um aspecto importante a ser considerado, para avaliar a maneira em que as organizações se desenvolvem, sobrevivem e prosperam (CAVALCANTI et al., 2006).

Para os autores, não há dúvidas que é uma era de rupturas e mudanças. As palavras do vocabulário brasileiro traduzem as questões que se depara o ambiente empresarial: mercados globais, tecnologia da informação, ambientes ambíguos, concorrência acirrada, consumidores exigentes, obsessão pela qualidade, fusões e aquisições de empresas, informações em excesso, incerteza e caos, estresse, fim do emprego tradicional, envelhecimento da população, evolução da consciência humana, deterioração do meio-ambiente e tantas outras.

Indagam os mesmos autores diante das questões acima: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar as empresas para o futuro? como conseguir que todos estejam no mesmo barco, remando na mesma direção? como conseguir que todos estejam envolvido, motivados e comprometidos com os resultados organizacionais? qual o papel do líder nesse contexto? que competência o líder precisa possuir?

Não há respostas para essas e outras questões que se repetem em todas as organizações, variando em suas peculiaridades. Sabe-se, no entanto, que gerenciar uma empresa é gerenciar a mudança, o que significa enfrentar a velocidade e complexidade das mudanças rápidas; confrontar-se com as ambigüidades; compreender a necessidade do mercado e antecipar-se às suas expectativas; garantir um sentido de direção em meio ao caos e, acima de tudo, manter a calma diante da perda de significado do que se ajudou a construir. Motta (1999 apud CAVALCANTI et al., 2006).

Segundo Drucker (1996) sempre se pode olhar pelo retrovisor em busca de soluções para o presente, mas, embora o passado dê referências, é o futuro que dá a direção. A transformação do modelo gerencial em que o homem era percebido como peça de uma engrenagem para um modelo que o coloque no centro do universo corporativo, não é uma tarefa simples, e constitui um desafio para os líderes do futuro. Esse modelo deverá incitar o ser-humano ao conhecimento e desenvolvimento, proporcionando-lhe a oportunidade para que assuma as rédeas de sua vida e de sua carreira.

O ingresso no novo milênio tem levado pessoas e organizações a refletirem e a buscarem o verdadeiro significado do papel que representam. Para as organizações, amplia-se a percepção de um novo papel a desempenhar e a necessidade de alinhamento e integração entre o ambiente, a sociedade e o mundo dos negócios. Já para as pessoas, amplia-se a necessidade de identificação e satisfação com o trabalho, além da contribuição para construírem com um bem maior (CAVALCANTI et al., 2006).

Ainda com relação à mudança de papéis ocorrida no novo milênio, Barrett (2000 apud CAVALCANTI et al., 2006) enfatizam que, quando há um nível maior de conscientização, as empresas buscam alcançar um equilíbrio dinâmico entre as necessidades de sobrevivência e a de crescimento das organizações, as necessidades de realização pessoal dos funcionários e as necessidades de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Na opinião de Affonso (2003 apud CAVALCANTI et al., 2006), a transformação mais profunda dos valores e crenças, por meio da ampliação do nível de consciência corporativa, implica uma mudança significativa de paradigma que, segundo ele, ainda está por acontecer.

Cavalcanti et al. (2006) concluem que, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro. Mais do que nunca, seus conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser aceitos pelos membros de sua equipe como capazes de dar a direção e o significado do trabalho, além de serem capazes de provocar a caminhada de seus integrantes.



CAPÍTULO 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na condução da pesquisa realizada nesta Monografia.

2.1 Tipo de Pesquisa

A tipologia de pesquisa adotada neste trabalho baseia-se na classificação de Vergara (2007). Assim, quanto aos fins ela se caracteriza como descritiva e aplicada. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque foram realizadas pesquisas sobre o tema em artigos científicos, dissertações, livros e meio eletrônico. Documental porque buscou subsídios em documentos da instituição relativos à pesquisa de satisfação dos clientes internos. De campo mediante a coleta de dados primários na organização com aplicação de questionários.

2.2 Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Superior Tribunal de Justiça (STJ), Órgão público do Poder Judiciário da União, criado pelo art. 104 da Constituição Federal de 1988, que tem como missão “Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva”.

O STJ compõe-se de, no mínimo, 33 Ministros, escolhidos entre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, conforme determina o art. 104 da Carta Magna. Ele representa a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas. Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

Segundo dados fornecidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas e Coordenadoria de Contratos, em janeiro de 2009, havia, aproximadamente, 2.539 servidores admitidos por concurso público, 74 servidores sem vínculo efetivo, 109 servidores requisitados e 767

estagiários. Além desses, o órgão conta também com a participação de terceirizados (quantitativo não disponibilizado).

A Figura 2 apresenta o organograma do Superior Tribunal de Justiça:

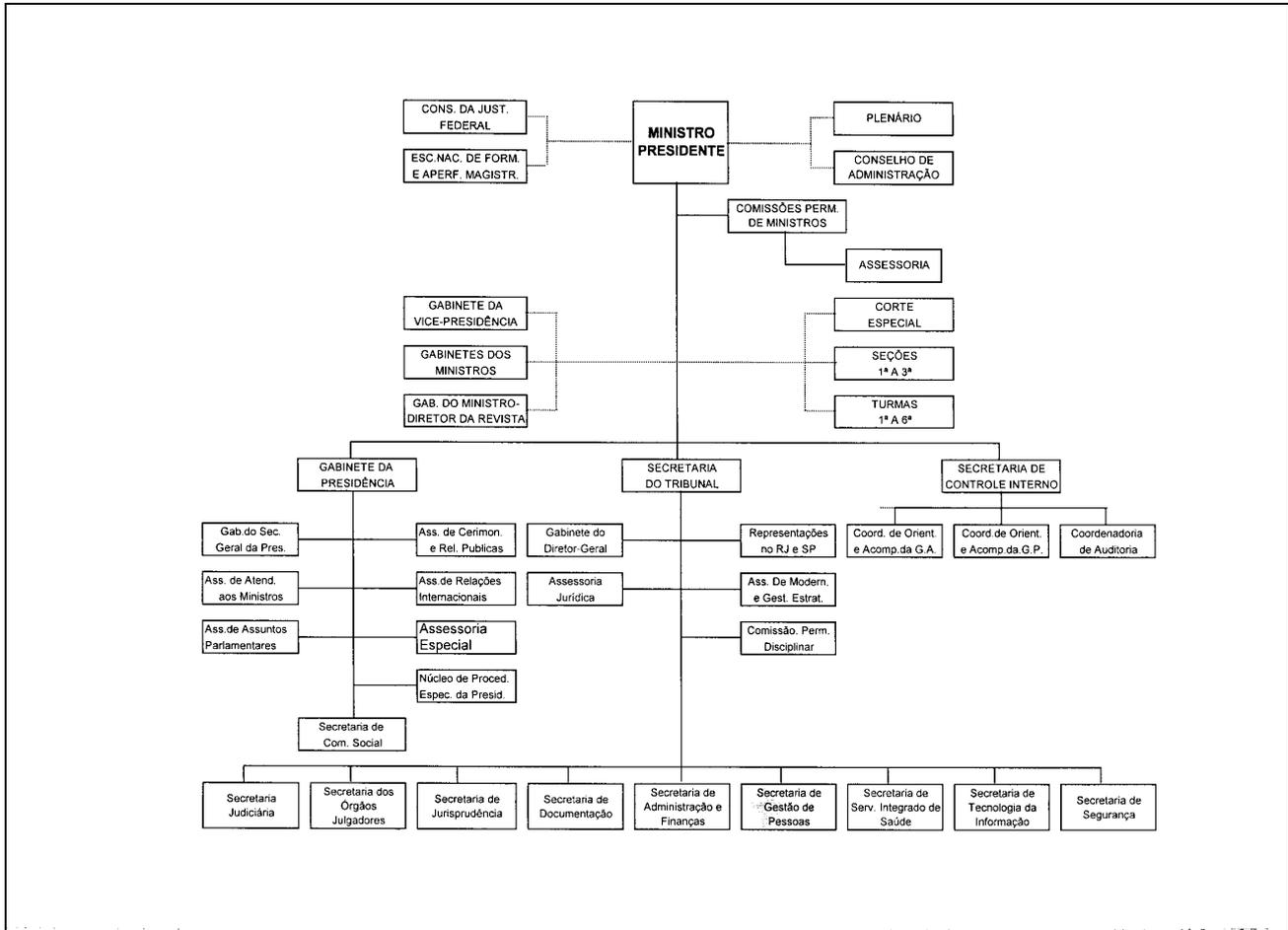


Figura 2: Organograma do Superior Tribunal de Justiça

2.3 Participantes da Pesquisa

A pesquisa abrange somente o corpo funcional da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, composta por 137 pessoas, sendo 112 servidores, 22 estagiários e três terceirizados. O critério de seleção desse segmento organizacional foi o de conveniência, pela facilidade de aplicação da pesquisa nessa área específica do Tribunal.

Dos 137 questionários distribuídos, retornaram 69, sendo que dois foram eliminados por estarem preenchidos de forma incorreta. Assim, participaram efetivamente da pesquisa 67 sujeitos o que totaliza 48,9% do universo investigado. Esses participantes apresentaram o seguinte perfil demográfico:

a) Gênero

Tabela 1 – Gênero dos Sujeitos da Pesquisa

Gênero	f	%
Masculino	32	47,8
Feminino	35	52,2
Total	67	100

Os dados da Tabela 1 mostram que mais da metade dos respondentes (52,2%) pertence ao sexo feminino. Os homens responderam por 47,8% de participação na pesquisa.

b) Faixa Etária

Tabela 2 – Faixa Etária dos Sujeitos da Pesquisa

Faixa Etária	f	%
Menos de 20 anos	2	3,0
De 20 a 30 anos	17	25,4
De 31 a 40 anos	19	28,4
Mais de 40 anos	27	40,3
Dados Ausentes	02	3,0
Total	67	100,0

Observa-se na Tabela 2 que o maior percentual de participantes da pesquisa possuía mais de 40 anos de idade, sendo que o menor percentual (3,0%) foi de pessoas com menos de 20 anos. Esse resultado aponta que a maior parte dos respondentes pertencia a uma faixa etária mais madura.

c) Escolaridade

Tabela 3 – Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa

Escolaridade	f	%
Ensino médio completo	3	4,5
Superior incompleto	13	19,4
Superior completo	19	28,4
Especialização incompleta	11	16,4
Especialização completa	18	26,9
Mestrado completo	1	1,5
Doutorado incompleto	1	1,5
Doutorado completo	1	1,5
Total	67	100,0

Pode-se observar na Tabela 3 que o maior percentual de respondentes possui escolaridade de nível superior completo (28,4%), seguido de especialização incompleta (26,9%). Esses dados demonstram que a maior parte dos participantes da pesquisa possui excelente nível de instrução.

d) Vínculo Funcional

Tabela 4 – Vínculo Funcional dos Sujeitos da Pesquisa

Vínculo Funcional	f	%
Analista Judiciário	17	25,4
Técnico Judiciário	42	62,7
Terceirizado	3	4,5
Estagiários	5	7,5
Total	67	100,0

Os dados da Tabela 4 demonstram que a maioria dos respondentes (62,7%) pertence ao quadro de servidores efetivos da Secretaria de Gestão de Pessoas e ocupa o cargo de Técnico Judiciário, cuja escolaridade exigida para ingresso na carreira é a de nível médio completo. Esse resultado, em confronto com o nível de escolaridade da Tabela 3, indica que o nível de escolaridade dos respondentes está, na maioria dos casos, além daquele exigido para ocupação do cargo que ocupa no Tribunal.

e) Tempo de Serviço no STJ

Tabela 5 – Tempo de Serviço dos Sujeitos da Pesquisa

Tempo de Serviço	f	%
Menos de 1 ano	8	11,9
De 1 a 5 anos	26	38,8
De 6 a 10 anos	4	6
De 11 a 15 anos	11	16,4
Mais de 15 anos	16	23,9
Dados ausentes	2	3
Total	67	100,0

Observa-se na Tabela 5 que o maior percentual de respondentes (38,8%) integra o quadro de servidores do Superior Tribunal de Justiça há mais e um ano e menos de 5 anos. Desse resultado pode-se sugerir que os participantes possuem tempo de serviço suficiente para emitirem um parecer maduro sobre o comportamento de suas chefias imediatas.

f) Cargo ou Função Comissionada

Tabela 6 – Cargo ou Função Comissionada dos Sujeitos da Pesquisa

Cargo ou Função Comissionada	f	%
Sem função comissionada	59	88,1
Chefe de Seção	6	9
Assessor	1	1,5
Coordenador	1	1,5
Total	67	100,0

A Tabela 6 demonstra que apenas seis Chefes de Seção e um Coordenador avaliaram seus gerentes imediatos, sendo que 89,5% dos participantes não possuem qualquer cargo ou função comissionada.

2.4 Instrumento

A pesquisa utilizou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Mello (2001), que contém 19 itens para serem respondidos com base em uma escala tipo Likert, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). Melo agrupou esses 19 itens em três fatores denominados: **Relacionamento**, **Tarefa** e **Situacional**.

Aos 19 itens que compunham o instrumento de Mello foram acrescentadas mais cinco questões que procuravam caracterizar o perfil demográfico dos respondentes. Essas questões investigavam o gênero, faixa etária, escolaridade, vínculo funcional e tempo de serviço no STJ.

2.5 Coleta de Dados

Para Marconi e Lakatos (2001), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

Na pesquisa realizada, os questionários foram distribuídos pessoalmente pela própria pesquisadora em cada uma das salas da área de Gestão de Pessoas. Os questionários foram entregues em um dia e recolhidos no dia seguinte.

2.6 Análise de Dados

A análise dos dados foi feita com a ajuda do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), para o Windows, versão 16.0. Foram feitas estatísticas descritivas com os dados coletados na pesquisa.



CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada neste trabalho teve por objetivo geral “analisar os estilos de liderança que caracterizam o comportamento gerencial no Superior Tribunal de Justiça (STJ)”.

Três objetivos específicos foram estabelecidos para se alcançar o objetivo geral:

- Revisar a literatura na área de liderança.
- Identificar os diferentes estilos gerenciais presentes em um órgão do Poder Judiciário, na percepção dos seus servidores.
- Investigar como se caracterizam as relações entre gestor e subordinado, com base nos estilos de liderança praticados pelos gerentes do STJ.

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa que procuraram atender aos dois últimos objetivos específicos, uma vez que o primeiro objetivo – revisão da literatura na área de liderança – foi alcançado no capítulo anterior.

3.1 – Estilos Gerenciais no Poder Judiciário

Conforme mencionado no capítulo anterior, a pesquisa apresentada nesta Monografia foi desenvolvida no Superior Tribunal de Justiça, mais especificamente na área de Gestão de Pessoas, um segmento organizacional que abriga 137 servidores, entre efetivos, estagiários e terceirizados (dados relativos a dezembro de 2008 extraídos do Sistema de Administração de Recursos Humanos (SARH)).

Para se investigar os estilos gerenciais presentes, a pesquisa utilizou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), instrumento construído e validado por Mello (2001). De acordo com a validação estatística feita pelo autor, os 19 itens do instrumento estão agrupados em três fatores, conforme mostra o Quadro 7:

FATOR	DESCRIÇÃO	NÚMERO DE ITENS
(1) Relacionamento	Agrupa os itens referentes ao comportamento do líder nas relações de trabalho caracterizado pela confiança mútua, respeito às idéias dos subordinados, disponibilidade para ouvi-los, interessar-se pelo que sentem etc.	nove
(2) Tarefa	Reúne itens referentes ao comportamento do líder voltado para a valorização à hierarquia, cumprimento de prazos, realização de metas, etc.	seis
(3) Situacional	Itens referentes ao comportamento da chefia caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado.	quatro

Quadro 7 – Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
Fonte: Melo (2001)

A Tabela 7 mostra a média e o desvio padrão encontrados para cada um dos fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, quando da sua aplicação no STJ:

Tabela 7 – Resultado dos Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial da Pesquisa

Fator	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,24	0,59
Tarefa	4,15	0,46
Situacional	4,07	0,59

Observa-se, com base na análise dos resultados, que na percepção dos servidores do STJ que participaram da pesquisa, os três estilos gerenciais estão presentes nos gerentes por eles avaliados, pois a média dos resultados está situada acima do ponto médio da escala, embora os dados apontem para maior predominância no “Fator Relacionamento”. O “Fator Tarefa” apresentou menor desvio padrão, sinalizando que a percepção dos subordinados acerca da atuação de seus gestores sobre esse estilo é mais homogênea do que em relação aos demais fatores.

A descrição pormenorizada dos resultados de cada Fator será feita a seguir:

- **Fator Relacionamento** – A média foi de 4,24, que situa-se entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, significando que os gerentes confiam em seus colaboradores, demonstram respeito por suas idéias, é compreensivo, acessível e interessam-se pelos sentimentos de seus subordinados. O desvio padrão de 0,59 sinaliza que houve homogeneidade nas respostas dadas pelos respondentes da pesquisa aos itens que compõem esse Fator.
- **Fator Tarefa** – Nesse Fator a média foi de 4,15, também situada entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”. Isso indica que, na percepção dos subordinados, os gerentes estão preocupados com o cumprimento das tarefas, com os prazos estabelecidos, com as normas e com a hierarquia, porém, em escala um pouco abaixo do Fator Relacionamento. O desvio padrão de 0,46 demonstra a alta concordância nas respostas dos participantes da pesquisa quanto aos itens que compõem esse Fator.
- **Fator Situação** – A exemplo dos demais Fatores, este também se situou entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, porém bem mais próximo do primeiro ponto. A média foi de 4,07, significando que, na percepção dos subordinados, os gerentes avaliados apresentam comportamento gerencial satisfatório no que diz respeito à liberdade de trabalho de seus colaboradores. O desvio padrão foi de 0,59, indicando que houve homogeneidade nas respostas dadas pelos participantes aos itens que compõem esse Fator.

O estudo conduzido por Melo (2001), que levou à criação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, difere dos estudos realizados pela Ohio State University nos anos do pós-guerra, com relação ao número de fatores encontrados. Aos dois fatores propostos inicialmente pela Ohio State University – “Estrutura Inicial” (Tarefa) e “Consideração” (Relacionamento) – Melo acrescentou o fator “Situacional”, que caracteriza a flexibilidade das chefias ao lidarem com os subordinados.

Os resultados encontrados no presente estudo sinalizaram que na Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, foi possível verificar a presença dos três estilos gerenciais validados por Melo (2001) - Relacionamento, Tarefa e Situacional. Esses resultados reforçaram as teorias presentes na literatura da área de liderança, com destaque

para as pesquisas conduzidas por Melo (2001), na Empresa Brasileira de Correios, e Pereira (2008), na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, ambas envolvendo a aplicação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo investigar os estilos de liderança presentes na Secretaria de um Órgão do Poder Judiciário da União. Para tanto, adotou-se como instrumento de pesquisa a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo (2001).

Do resultado da pesquisa percebeu-se que os gestores possuem os três estilos gerenciais: Relacionamento, Tarefa e Situacional. Percebeu-se também que as médias dos três Fatores se situaram entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, significando que os três estilos são praticados indistintamente sem que um prevaleça sobre o outro.

Os resultados sugerem que as relações entre gestor e subordinado, com base nos estilos de liderança praticados pelos gerentes do STJ, são de confiança, respeito, compreensão e consideração, pois o Fator Relacionamento obteve melhor avaliação dentre os três fatores investigados.

Em sua pesquisa realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Melo (2001) também constatou que os três estilos são praticados pelos dirigentes, porém, há predominância dos estilos gerenciais Tarefa e Situacional.

Uma das limitações da presente pesquisa é que ela envolveu somente os servidores lotados em uma área específica do Superior Tribunal de Justiça, logo, não se pode inferir que todos os gestores do Tribunal praticam os estilos gerenciais aqui abordados. Sugere-se, como tema de futuras pesquisas, a expansão da pesquisa por todo o Tribunal e também para outros Órgãos do Poder Judiciário.



REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial**. Tradução Equipe Técnica da Concisa. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- BRIDGES W. **Conduzindo a organização sem Cargos**. Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Best Seller, 1996.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CONDE, L. M. R. **Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gerência compartilhada**. 2004. 160 f. Dissertação (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- DRUCKER, P. F. F. **O Líder do Futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- HANASHIRO, D. M.M, et al. Diversidade na Liderança: Há diferença em gênero?. In **Anais do XXIX EnANPAD** – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Brasília: 2005.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um Líder Servidor: princípios de liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MARCONI, M. A. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, E. A. A. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.
- NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. Tradução por René Loncan. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília: ENAP, ano 50, n. 2, abr./jun., 1999.
- ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. Tradução por René Loncan. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília: ENAP, ano 50, n. 2, abr./jun., 1999.
- PACHECO, V. **A Contabilidade de Recursos Humanos e o Capital Intelectual das Organizações**. 20. ed. Curitiba: Biblioteca do CRCPR, 2002.

PEREIRA, B. L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília: ENAP, ano 50, n. 4, out./dez., 1999.

PEREIRA, E. F. B. **Estilos Gerenciais Presentes na Biblioteca Central de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2008. 52 f. Monografia (Pós Graduação em Gestão Universitária) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Cristiana de Assis Serra. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

SWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set., 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO A

PESQUISA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

Caro colega,

- Estou fazendo minha Monografia para concluir a Especialização em Gestão Judiciária na Universidade de Brasília.
- Você poderia me ajudar respondendo às perguntas deste questionário? Sem a sua ajuda não terei condições de realizar esta pesquisa.
- Você não precisa se identificar e as respostas serão tratadas confidencialmente e de forma agrupada, para garantir o **total anonimato** de todos os participantes da pesquisa. **Muito obrigada.** MAIZE/CPAG

Instruções

- A seguir, você encontrará uma relação de itens referentes a comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Escolha o ponto da escala que melhor representa **sua opinião pessoal** sobre o item, e marque um “X” no espaço correspondente à direita, para indicar como **sua chefia imediata** se comporta em sua organização.
- Assim, utilizando a escala abaixo, quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOR** será o grau em que você percebe que seu chefe age como descrito no item. E, quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIOR** será o grau em que você percebe que seu chefe age como descrito no item.

1	2	3	4	5			
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Freqüentemente Age Assim	Sempre Age Assim			
ITENS			1 Nunca Age Assim	2 Rarament e Age Assim	3 Ocasional -mente Age Assim	4 Freqüent e-mente Age assim	5 Sempre Age Assim
1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.							
2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.							
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.							
4. Põe o trabalho em primeiro lugar.							
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.							
6. Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.							
7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.							
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).							
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.							
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.							
11. Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.							
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.							
13. Demonstra confiança nos subordinados.							
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.							
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.							
16. Mostra-se acessível aos subordinados.							
17. Valoriza o respeito à autoridade.							
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.							
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.							

Por favor, NÃO SE ESQUEÇA DE PREENCHER OS DADOS SOLICITADOS NO VERSO DESTA FOLHA. ELES SÃO IMPORTANTES PARA A PESQUISA.

Dados Demográficos		
<p>Gênero:</p> <p><input type="checkbox"/> masculino</p> <p><input type="checkbox"/> feminino</p>	<p>Tempo de serviço no STJ:</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 15 anos</p>	<p>Faixa Etária:</p> <p><input type="checkbox"/> menos de 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais de 40 anos</p>
<p>escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> especialização incompleta</p> <p><input type="checkbox"/> especialização completa</p> <p><input type="checkbox"/> mestrado incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> mestrado completo</p> <p><input type="checkbox"/> doutorado incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> doutorado completo</p>	<p>vínculo funcional:</p> <p><input type="checkbox"/> servidor</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> analista judiciário</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> técnico judiciário</p> <p><input type="checkbox"/> terceirizado</p> <p><input type="checkbox"/> estagiário</p> <p>Cargo ou Função Comissionada</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> FC-6 (Chefe de Seção)</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> CJ-1 (Assessor)</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> CJ-2 (Coordenador)</p>	

Observações e Sugestões - Sinta-se à vontade para fazer qualquer comentário que julgar necessário.

Melo (2001) – Universidade de Brasília

OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!