



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração

LUIS MARCELO PASQUEL BORGES

**ESTILOS GERENCIAIS E O SERVIÇO PÚBLICO: estudo
em empresa pública do Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

LUIS MARCELO PASQUEL BORGES

**ESTILOS GERENCIAIS E O SERVIÇO PÚBLICO: estudo
em empresa pública do Distrito Federal**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB)
como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Professora Supervisora: Dra. Gisela D. Fiuza

Professora Orientadora: Prof. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Pasquel, Luis Marcelo Borges.

Estilos Gerenciais e o Serviço Público: estudo de caso em empresa pública do Distrito Federal / Luis Marcelo Pasquel Borges – Brasília 2011.

50 f : II

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2006.

Orientador: Prof. Msc. Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

- Modelos de Gestão. 2. Serviço Público. 3. Empresa Pública. 4 Estilos Gerenciais.

LUIS MARCELO PASQUEL BORGES

**ESTILOS GERENCIAIS E O SERVIÇO PÚBLICO: estudo
em empresa pública do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Luis Marcelo Pasquel Borges

Ms. Rose Mary Gonçalves
Professor-Orientador

Prof. Marcos Ozório de Almeida
Professor-Examinador

Prof. Maria Teodora Farias
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico este trabalho a Deus, minha família, especialmente a minha mãe, que está torcendo lá de cima, em espírito, e a Liliam Mendonça, companheira e amiga, pela paz que me ofereceu para realizar este e outros momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de Brasília, pelo pioneirismo e por acreditar no modelo EAD antes de muitos, à equipe docente e administrativa deste curso, pela paciência e atenção, à empresa pesquisada e seus funcionários pela cordialidade, se algum destes faltasse este trabalho não seria possível.

"Quando existe avanço tecnológico sem avanço social, surge quase automaticamente, um aumento da miséria humana."

Michael Harrington

RESUMO

A pesquisa realizada tem por objetivo mostrar o estilo gerencial encontrado em uma empresa pública, utilizando-se de pesquisa quantitativa com o uso do questionário EAEG (Escala de Avaliação de Estilo Gerencial), o qual busca dentre três eixos de avaliação (foco no empregado, na tarefa e flexibilidade entre ambos), determinar que tipo de gestor se evidencia, dadas as suas atitudes, e se o papel do líder existe, dada a capacidade de ser elemento de mudança para os subordinados usando-se de suas atitudes, dadas as peculiaridades do grupo de subordinados, como estabilidade, qualificação acima do necessário para o cargo, entre outros. Os focos no empregado e na tarefa foram cruzados na Grade Gerencial de Black e Mouton, evidenciando um comportamento gerencial em específico. Conclui com mostra dos resultados parciais, por foco, e analisa sob a luz da realidade da empresa alvo de estudo, cujo objetivo não é financeiro, mas o de prestar um serviço. Aponta para motivos para os resultados, dada a despersonalização do trabalho que em geral atinge o setor público e conclui recomendando o contrário, a internalização do papel do agente público para com a sociedade, que é servir.

Palavras-chave: 1. Liderança. 2. Internalização. 3. Setor Público.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo mostrar el estilo de gestión en una empresa pública, con la investigación cuantitativa mediante el cuestionario EAEG (Escala de estilo de gestión), que busca entre las tres áreas de evaluación (se centran en los empleados la tarea y la flexibilidad entre los dos), para determinar qué tipo de gerente es clara, habida cuenta de sus actitudes, y si el papel del líder existe, dada la capacidad de ser un elemento de cambio a sus subordinados con sus actitudes, teniendo en cuenta las peculiaridades de este grupo de subordinados, tales como la estabilidad, calificación superior a la requerida para el puesto, entre otros. Los focos en el empleado y la tarea se cruzaron en el Grid Gerencial Black y Mouton, mostrando un manejo de la conducta gerencial en específico. Se concluye con la muestra de resultados parciales, por enfoque, y examina a la luz de la realidad del objeto de estudio, cuyo objetivo no es financiero, sino de prestar un servicio. Aflecha los motivos de los resultados, dada la despersonalización de trabajo que generalmente afecta a los sectores público y concluye recomendando el contrario, la internalización de la función del servidor público con la sociedad, que es servir.

Palabras llave: 1.Liderazgo. 2.Internalización 3. Sector Público

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	9
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Tipo da pesquisa.....	26
3.2	Descrição geral da pesquisa	26
3.3	Caracterização da organização.....	28
3.4	População e amostra.....	29
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS	34
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS	46
	ANEXOS	
	Anexo A – Questionário EAEG (íntegra)	48
	Anexo B – Planilha de resultados da pesquisa e dados sociodemográficos	50

1 INTRODUÇÃO

A organização pública vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças do mercado, bem como com as novas exigências da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio ambiente, influenciando-o e sendo influenciada (CARVALHO, 1995). Podemos, então, definir a organização pública como um sistema complexo de estruturas e redes que interatuam para desenvolverem problemas públicos (MADUREIRA, 2005). Neste caso entende-se que há que desenvolver o caminho para encontrar soluções e destas poder se preparar para problemas que constantemente mudam, assim como as organizações.

Neste contexto é vital a presença do líder. O trabalho desenvolvido sem a presença de uma liderança é desmotivado e restrito. Como afirma Carvalho (2005) a liderança no serviço público é motivada pelos mesmos processos, mas com objetivos distintos. A contrapartida que se espera do trabalho não é financeira, no sentido estrito do serviço público, ainda que em empresas públicas o aspecto financeiro seja importante, pois tem que ser sustentável a ponto de prestar o melhor serviço para o povo sem depender dos cofres públicos, e ainda assim tem que sé-lo indefinidamente.

Empregados públicos estão, assim, em um meio-termo entre o objetivo da administração pública (servir), e o do mercado (sustentabilidade financeira), o que gera uma visão mista em todos os aspectos, e em se tratando de liderança, esta é influenciada por ambos.

- **Formulação do problema**

A administração de empresas públicas, então, é um mix da gestão pública e privada. Os elementos de ambas são preponderantes para atingir os objetivos destas corporações e de algum modo os funcionários que detém cargos de

gestão de pessoas tem que levar elementos de ambas. De acordo com Ferreira (2001), o desafio para enfrentar o contexto de mudança atual está no processo de reforma do aparelho do Estado. Este processo de transformação e, conseqüente modernização, impõe ao Estado a necessidade de rever seus papéis, funções e, especialmente, mecanismos de gestão. Além disso, o modelo burocrático de Max Weber, que funcionou bem durante muitas décadas e serviu para combater o modelo patrimonialista, não se aplica mais a contento no ambiente globalizado. O sistema desenvolvido cientificamente no século XIX atuam como limitantes do trabalho, e conseqüentemente, dos resultados.

Esta visão leva então a uma pergunta: que tipo de líder é o que vem atuando nestas organizações? São várias as limitações e vários os privilégios para atuar no comando do trabalho, e especialmente das pessoas e a maneira de lidar com estes é que equipes de gestão tem é digna de estudo. Elementos como o contexto do serviço público, maneiras de recrutamento de empregados, estabilidade, e outros, se somam às noções que o administrador vê no mercado de trabalho.

Isto se dá porque, neste novo cenário, o rigor do cumprimento do ritual burocrático e o apego às rotinas e à formalidade dificultam o alcance dos objetivos organizacionais e contribuem para a resistência às mudanças (FERREIRA, 2001). Sendo assim, as organizações públicas precisam desenvolver a capacidade de antevisão e além disso, necessitam de agilidade e flexibilidade para adaptar-se aos novos desafios e demandas internas e externas. O processo de reestruturação de vários órgãos públicos torna imperativa a estruturação mais eficaz e orgânica, para ser menos onerosa e capaz de gerar resultados, especialmente no que tange a empresas públicas, com captação de recursos própria.

As equipes nas repartições públicas funcionam quando a figura do gestor com capacidade de ser líder existe. Neste ponto, os concursos públicos são ineficazes para identificar e selecionar pessoas capazes de estar de acordo com estes perfis, tanto de indução (líderes) como de receptividade

(subordinados), e este é o contexto no qual muitos órgãos públicos estão empenhados em mudar.

O concurso público é um meio democrático, meritocrático e qualitativo de selecionar dentre a população, quem pode alcançar melhor os objetivos da organização que o seleciona, o foco dos certames públicos se dá na aptidão técnico-científica para o cargo como processo individual (o servidor deverá ter conhecimento teórico para o cargo em questão), mas não se mostra eficaz para identificar candidatos com perfil de líder, se atendo ao conhecimento técnico, e mesmo assim, rudimentarmente. Este problema era minimizado pelo processo burocrático, no qual a padronização e estruturação inflexível evita interferência da pessoa, tal qual mostra o modelo fordista de produção, e emprega pouco conhecimento agregado por parte do subordinado, sendo fácil para o gestor certificar-se dos resultados.

Fabrizio Motta (2006) explica porque os concursos públicos são vestidos do máximo de impessoalidade: “O acesso aos cargos e empregos públicos deve ser amplo e democrático, precedido de um procedimento amplo e impessoal onde se assegurem igualdade de oportunidades a todos interessados em concorrer para exercer os encargos oferecidos pelo Estado, a quem incumbirá selecionar os mais adequados mediante critérios objetivos”.

O Brasil, assim como o mundo globalizado, se encontra em uma cadeia de mudanças cada vez mais rápidas, graças ao avanço da tecnologia de comunicação e de comércio. O setor público em um país com área e a população como este teve que rever seus conceitos estruturais em diversas áreas da administração, atingindo a gestão de pessoal graças à existência de lacunas inerentes a fatores que dificultam o sucesso da burocratização formal, que predominantemente são:

- Estabilidade dos servidores;
- Qualificação e qualidades acima da média social;
- Baixo comprometimento dos subordinados.

A estabilidade no serviço público tem função de ordem, uma vez que reduz a utilização de cargos públicos como cargos políticos. Segundo Diniz (1999)

O instituto da estabilidade surgiu nos Estados Unidos da América para evitar a prática antidemocrática e predatória na Administração Pública, em decorrência da constante alternância no Poder Público de partidos políticos tradicionais (Democrata e Republicano). (DINIZ, 1999)

Note-se que como consequência o servidor estável em seu cargo perde o temor de não ter emprego, fato gerador de qualidade na iniciativa privada.

No que diz respeito a gestão de pessoal, este subordinado tem que ter como fonte de estímulo à qualidade de trabalho outros fatores, que não são previstos em modelos clássicos, como a isenção de movimentos inúteis e a menor interferência intelectual sobre o trabalho, sendo de suma importância corrigir de maneira positiva este aspecto.

A qualificação acima da exigida para o cargo é algo que se determina pela concorrência, o que faz com que os melhores tecnicamente preparados consigam se posicionar nas listas de homologação e sejam efetivados; se por exemplo, o cargo requer o ensino médio como escolaridade mínima, raramente um candidato que possua só esta qualificação conseguirá ser aprovado, pois pessoas que possuam escolaridade de nível superior estão, estatisticamente, se inserindo nestes cargos, como especificado na tabela a seguir:

Tabela 1: Variáveis Explicativas e Sinais Esperados dos Efeitos Marginais

Variável	Especificação		Sinal esperado
	1	0	
Grau de escolaridade	Ensino Médio	Outros	-
	Superior completo ou com pós-graduação	Outros	+
Estado civil	Solteiro	Outros	±
Renda mensal da família	Maior que 10 SM. ^a	Menor ou igual a 10 SM. ^a	+
Renda pessoal mensal	Menor ou igual a 2 SM. ^a	Maior que 2 SM. ^a	-
Escola em que cursou o ensino médio	Todo em escola privada	Outros	+
Situação no mercado de trabalho	Estagiário ou desempregado	Outros	+
Faixa etária	De 18 a 22 anos	Outros	+
Local de origem	Oriundo de região metropolitana	Outros	+

^a Abreviamos salário mínimo por SM.

Fonte: CASTELAR, Ivan, **Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público**, Revista de Economia Aplicada, 2010.

Fatores como renda, qualificação escolar e acadêmica, situação no mercado de trabalho (pessoas com tempo de estudar e/ou dentro do ensino regular), faixa etária (jovens) e de origem urbana tem melhor desempenho, o que traz servidores com relativo senso crítico e relacionamento com modelos mais assertivos para a resolução de problemas, o que faz no papel do gestor um dificultante para controlar, corrigir, e especialmente recompensar, uma vez que os salários ou vencimentos e gratificações são vistos como direitos e não como retribuição ao serviço prestado.

Por mais que se deseje modernizar a administração pública e seu gerenciamento, ainda permanecem enraizados em sua estrutura vestígios do modelo burocrático defendido por Weber e Taylor, e traz efeitos inibidores para a motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Isto se dá porque se limita a criatividade do líder, utilizando então métodos coercitivos e sustenta um modelo inibidor.

Os valores e crenças positivos difundidos na cultura das organizações públicas ainda são muito frágeis, o que torna o servidor público susceptível ao fraco comprometimento, devido à falta de internalização de sua missão, consequentemente, mau direcionamento de seu potencial para a prestação do serviço público.

O cenário, desta maneira, desencadeia a necessidade de promover mudanças. Os modelos que separam o trabalho do trabalhador estão dando espaço para métodos mais orgânicos de gestão, internalizando o trabalhador e lhe dando um papel dentro da sociedade; o que gera a pergunta: o que está sendo feito no Setor Público a este respeito? As atitudes gerenciais em uso hoje serão abordadas neste estudo.

Objetivo Geral

O presente trabalho visa identificar o estilo gerencial preponderante que se encontra em uma empresa de direito público e capital privado (que tem sua receita proveniente da população, em contrapartida a um serviço prestado), mediante a percepção que os subordinados têm de seus superiores.

• Objetivos Específicos

Dado o problema de pesquisa, os objetivos são:

- Identificar se a figura do líder está presente, e;
- Identificar se a velocidade atual de rodízio de funcionários na empresa, de rotatividade perceptível, é atrelada aos estilos gerenciais aplicados.

• Justificativa

A utilização de escalas para avaliar o estilo gerencial é uma ferramenta de saúde da corporação que a realiza. Elementos como satisfação no trabalho e

comprometimento com o mesmo são guiadas pelo modo de ser e agir do gestor, e dadas as peculiaridades do trabalho em empresas públicas é um instrumento de valia para alcançar os objetivos internos e externos.

percebeu-se inicialmente que há um forte enraizamento da burocratização e dos modelos formais e inflexíveis, que incapacitavam a criatividade tanto de subordinados como de gestores, que, tendo que atender a vários momentos de controle, impossibilitam a resolução de problemas de ordem peculiar, tendo para isso que receber aval de instâncias superiores, em sinal de controle do processo hierárquica, para efetuar processos que seriam facilmente solucionados com atitudes mais de acordo com o nível de complexidade que o serviço requer.

Gestores que valorizam o trabalho e o subordinado neste contexto são imprescindíveis pela sua participação no processo de resolução de problemas e de delegação de atividades de maneira eficaz, pois raramente acontecia devido ao pouco comprometimento do funcionário ou servidor, que mesmo em cargo que requer conhecimentos de liderança e postura de líder, não eram adequadamente entrosados com a gestão de pessoal. Estes dois fatores, os modelos engessados de trabalho e funcionários sem perfil de líder em cargos de gestão ficaram evidentemente atrelados ao resultado, muitas vezes aquém do esperado, tanto pelos clientes como pelos subordinados.

Em contrapartida, desta vez uma empresa pública, notou-se a preocupação da gestão estratégica de lidar de maneira diferente com funcionários em cargos de gestão, como foi feito por meio de consultorias de Recursos Humanos e de clima organizacional, assim como programas de incentivo à capacitação de eventuais líderes, assim como a adoção de meios de gestão que fogem dos sistemas adotados a mais de quarenta anos pela administração pública. Esta percepção é mais nitidamente sentida na segunda organização, mas existente na primeira, é de muita valia, ao ver do autor, que seja feita uma abordagem tanto do panorama como um todo, assim como do caso específico desta organização que compõe o objeto de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão de Pessoas no mundo está se consolidando de modo orgânico, se humanizando, e cria um momento de análise entre os meios de administrar servidores públicos. O contexto histórico também dá informações que caracterizam a implementação de modelos de gestão.

O que hoje é fundamental (despersonalização do trabalho, padronização e burocracia), amanhã pode não ser, e este paradigma é o gerador das mudanças ora analisadas, pois todo este contexto social também é abarcado pelo setor público, que tem participação direta com a população.

2.1 Contexto Histórico:

No século XIX nos Estados Unidos e na França, com o advento do Iluminismo, da queda do modo de produção feudal, do enfraquecimento da Monarquia, graças à Revolução Francesa e ao recente e contínuo acúmulo de invenções, também na área de produção, é que nomes como Frederick Taylor, Henry Ford, o modelo de organização do trabalho baseado na adoção de métodos científicos, na padronização do trabalho operário e na disposição dos fatores de produção, objetivando tão somente a alta produtividade e a racionalização. Andriola e Souza (2002) delimitam o modelo mecanicista, no qual o trabalho e o trabalhador são coisas diferentes, na tentativa de retirar deste último a interferência sobre o que está sendo feito e assim geram-se vantagens como a fácil troca de mão de obra, a pouca capacidade de resolver problemas e a pouca qualificação não influenciavam muito no trabalho, como explica Lacombe e Caldas (2002), esta separação é feita visando o pressuposto do homem econômico.

No que diz respeito à gestão de pessoas, quem realizava este trabalho diretamente é a figura do capataz, e como explica Milkovich, “os primeiros praticantes de RH eram os capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam

e supervisionavam seus trabalhadores” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 500), além de calcular suas parcelas de remuneração.

O taylorismo, frente filosófica de produção industrial, é explicado por seu pensador, Frederick Taylor(1995), e abraçado pela sociedade, foi o meio de organização utilizado pelo Estado brasileiro especialmente no período em que o poder de governar estava nas mãos das Forças Armadas. objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente. Os seguintes itens mostram o que Taylor entendeu como avanços dos processos produtivos e ferramentas do taylorismo:

- Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal.
- Divisão do trabalho e especialização do operário. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivesse aptidões.
- Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes.
- Incentivos salariais e prêmios por produtividade
- Condições de trabalho: O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.
- Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos
- Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.
- Homem econômico: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais.

As organizações eram vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que se movimenta conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto.

No Brasil este cenário ainda estava em eclosão, pois note-se que no começo do século XX o país ainda era quase exclusivamente agrícola e o capataz era a única remetência aos modelos abordados, tendo como mão de obra imigrantes e pessoas de pouca instrução, em trabalhos quase escravos. O setor público se remetia à resquícios da Corte, que em 1889, com a Proclamação da República, foi ainda utilizada a maneira imperialista de administração pública, tendo os detentores de latifúndios o poder de governar dentro de suas propriedades. O presidencialismo fez com que se centralizasse este poder de governar, e o presidente delegava razões para trabalhar, especialmente na esfera pública, que já contava com serviços bancários (Banco do Brasil), militares, de transportes e de estradas. A atividade industrial se releva neste estudo, mas ainda era essencialmente agrícola.

Data dos anos 1930 a tentativa de criação de um serviço público meritocrático, nos moldes weberianos, levada a cabo pelo DASP na primeira era Vargas. Anteriormente, alguns corpos eram já organizados com base em recrutamento por concurso público e em carreiras estruturadas – os militares, a diplomacia e o Banco do Brasil (MARTINS, 1993). No entanto, a generalização das propostas weberianas como modelo de organização do serviço civil federal deu-se a partir do final da década de 30: “A partir daí, entrou-se numa fase de expansão da burocracia, quando o clientelismo... começou a ser atacado na prática, através de propostas que tinham no ‘universalismo de procedimentos’ a sua base conceitual. Mas as dificuldades foram muitas.” (PORTUGAL GOUVEA, 1994).

Desde sua origem, a administração meritocrática conviveu com práticas clientelistas de ingresso no serviço público (os interinos e os “extranumerários”, trabalhadores eventuais), num período em que o Estado desempenhava o papel de empregador, acompanhando a expansão de sua intervenção na

economia e na vida social do país. Martins (1993) remonta à herança colonial da organização e funcionamento do Estado no Brasil, para discorrer sobre a cultura política patrimonialista como marca por mais de quatro séculos: “o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia extensiva e a intervenção do Estado na economia estão inscritas na tradição brasileira como características persistentes da herança colonial”. Para este autor, a profissionalização da administração pública a partir da criação do DASP deu origem a um ‘duplo padrão’: “Para os altos escalões da burocracia, foram adotados acessos mediante concurso, carreiras, promoção baseada em critérios de mérito e salários adequados. Para os níveis médio e inferior, a norma era a admissão por indicação clientelista; as carreiras eram estabelecidas de forma imprecisa; o critério de promoção baseava-se no tempo de serviço e não no mérito; e a erosão dos salários tornou-se intermitente.” (MARTINS, 1993)

2.1.2 Escola das Relações Humanas

O psicólogo Elton Mayo deu as bases para esta escola, e como objetivo, tem-se: influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001). O Brasil economicamente estava começando a se industrializar, e administrativamente foi muito aceita esta nova visão do trabalho, no qual, de acordo com Lacombe e Caldas (2002), esse contexto de crescimento traz a necessidade de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração nas organizações americanas e européias.

2.1.3 Relações Industriais

A industrialização chegou em cheio no país e este é o momento em que, como explica Gil (2001) Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores (GIL, 2001).

2.1.4 Abordagem sistêmica

Estes modelos não foram estratificados e houve uma soma muito grande de valores que entrelaçaram o processo administrativo e conseqüentemente formam o que se vê em repartições públicas, que, na tentativa do Estado de ter controle administrativo mesmo em regiões muito longínquas, e com os golpes militares trazendo como presidentes membros das forças armadas, de criação adepta ao Taylorismo – Fordismo, é que houve a predominância de vários aspectos que desde já eram ultrapassados do ponto de vista de promoção de resultados e valorizando a pessoa humana, mas muito eficazes para manter o controle, especialmente nas condições que se exigiam pelo momento político do país.

Um momento muito peculiar da história brasileira é o momento da volta do presidencialismo direto e a tomada do governo pelo poder democrático, a volta do voto direto e tudo o que estas mudanças implicam do ponto de vista administrativo. A formação do Estado já estava pronta, mas a governabilidade ainda tinha que ser mantida. O ensejo de mudança pode ser mais lento por este motivo, pois há que manter uma máquina com relativa eficiência, sendo que as pessoas que a sustentam passaram por 20 anos se formando e trabalhando de modo similar ao de uma linha de produção, e sem envolvimento de fato com o trabalho.

2.2 A EMPRESA PÚBLICA

Empresa pública é a pessoa jurídica de direito público, instituído por um Ente estatal, com a finalidade prevista em Lei, ou seja, a sua criação depende da aprovação de uma lei, detém personalidade jurídica e é considerado parte do Estado. A finalidade pode ser de atividade econômica ou de prestação de serviços públicos. Para Bandeira de Mello (2006),

No Brasil as empresas públicas, que se subdividem em duas categorias: *empresa pública unipessoal*, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União e *empresa pública de vários sócios governamentais minoritários*, que unem seus capitais à União, tendo, esta, a maioria do

capital votante. A empresa pública tanto pode ser criada, originariamente, pelo Estado, como ser objeto de transformação de autarquia ou de empresa privada, mas a criação e extinção dependem de autorização específica, bem como a organização pode ser uma sociedade Comercial ou Civil, sendo organizada e controlada pelo poder público.

Quanto ao capital, difere-se das sociedades de economia mista, porquanto nestas, ainda que a titularidade também seja do Poder Público, o capital social é dividido também entre particulares, que adquire suas quotas por meios da compra de ações.

2.3 ESTILOS GERENCIAIS

A liderança é algo que não se pode suprimir de um grupo. Grandes são as atribuições do gestor no desenvolvimento de qualquer trabalho e por isso é valorizado o seu papel.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos de terceiros, os quais podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

O serviço público vem se formando cada vez mais aos moldes do mercado, mas ainda atende a seu papel, que é servir. Isso implica que por seu objetivo não ser essencialmente econômico (do serviço público), há que focar o trabalho e a produção para elementos pouco discutidos no mercado.

Um líder deve descobrir, por meio de cálculos ou julgamento, quem, dentre seus subordinados, está fora do sistema, ou seja, abaixo ou acima do seu desempenho esperado e portanto, precisa de ajuda pessoal, ou merece algum tipo de reconhecimento.

O líder também é responsável pela melhoria do sistema, isto é, deve possibilitar que todas as pessoas, em bases constantes, façam um melhor trabalho e com mais satisfação. Outra responsabilidade do líder é obter uma redução cada vez maior de variabilidade dentro do sistema, para que as diferenças

perceptíveis entre as pessoas diminuíam constantemente (DEMING, 1990).

O líder, segundo Reddin (1970), não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Torres (1999) se posiciona no sentido de que qualquer gerente que orienta um grupo em torno da realização de objetivos é um líder. O conceito de líder não é aberto, mesmo sendo amplo, uma vez que corre-se o risco de atribuir elementos não mensuráveis a um gerente que mesmo atuando de maneira eficaz, não satisfaz o conceito norteador, de que o líder é um agente de mudança, cujos atos afetam as outras pessoas, e não só os processos.

A tendência de traços de personalidade então mensura estes fatores de mudança social na corporação feitas pelo líder de modo pessoal, visando qualidades que são inatas ao ser humano. Fatores como humor, inteligência ou iniciativa foram analisados e são ainda fatores que devem estar presentes para o sucesso do gestor como líder, formando o carisma para com o grupo.

A tendência comportamental é o pressuposto de que a motivação, a qualidade e o desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e o que ele faz (MELO 2004). Dentre os trabalhos elaborados no foco comportamental do líder há o estudo da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan, que trouxeram conclusões em sintonia mútua. A tendência comportamental foi assim dividida em duas frentes mutuamente excludentes: a produção e o servidor. Manter o foco em ambos é de difícil assertividade por concorrerem em tempo, planejamento, qualidade de ação e outras facetas do trabalho, tanto de gestores como de empregados. Em conclusão Ohio foi o primeiro e direcionou Michigan no seu trabalho, que foi complementar, pois aquele, mesmo sem ter conclusões efetivas e contundentes, mostrou as frentes que mais se adequam à mensuração do papel desempenhado pelo líder. Assim, a consideração do líder para com os subordinados é causa de satisfação, e que resultados satisfatórios causam consideração na direção oposta (MELO, apud, GREENE, 1975).

Tabela 2: Distribuição de frequência do bem-estar no trabalho.

Estudos	Variáveis de Tarefa	Variáveis de Relações
Ohio	Estrutura	Consideração
Michigan	Centralizado na Produção	Centralizado no Empregado

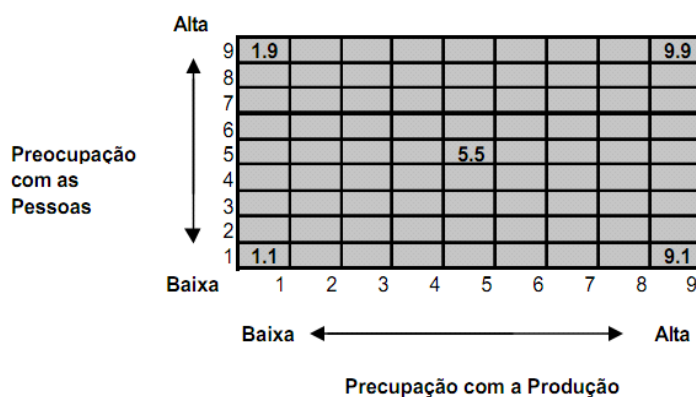
Fonte: Reddin, 1981.

2.3.1 Grade Gerencial de Black e Mouton

É uma apresentação bidimensional dos estilos de liderança focados para a produção ou para o empregado. No eixo X dimensiona-se a preocupação do gestor com a produção e no eixo Y com o empregado. Assim, qualquer combinação pode ser graficamente mensurada e avaliada.

O estilo ideal, de acordo com os autores, são as coordenadas (9,9) que indica que o gestor dá atenção ao máximo tanto à produção como às pessoas.

Gráfico 1: Grade gerencial de Black e Mouton



Fonte: Reddin, 1981

A tabela 3 apresenta cinco estilos gerenciais e seus significados:

Tabela 3: Estilos principais do estilo gerencial

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupai.
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção, com a mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupai. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo meio-Termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e ênfase nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas.

Fonte: Chiavenato, 1999.

2.3.4 Liderança Carismática

Segundo a premissa de que o líder transforma não só processos de ação como socialmente é visto de modo diferente. Segundo Conguer e Kanungo (apud, Robbins, 1999) os líderes tem uma meta idealizada, tem forte compromisso com a sua meta, são percebidos como não-convencionais, são assertivos e autoconfiantes e como agentes de mudança radical.

2.3.5 Liderança Transacional x Transformacional

Melo(2004) descreve o líder transacional como o que evidencia o comportamento de orientação ao subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador, visando o alcance de metas e objetivos,

podendo desse modo privar o empregado de consideração e assim tratá-lo como 'engrenagem' da máquina ao seu comando.

O líder transformacional é o líder carismático. Sua presença se evidencia pela baixa rotatividade, produtividade mais alta e satisfação do empregado maior.

Em um estudo realizado por Patrick e Locke (1996), foram avaliados os comportamentos de empregados perante uma liderança carismática, e teve como resultado que a liderança se relaciona de maneira mais forte com as atitudes do que com qualquer outro componente: no caso do presente estudo, os componentes examinados foram: visão, implementação da visão e estilo de comunicação, todas não excludentes, mas complementares.

Deste modo se chegou à conclusão de que há três comportamentos característicos do líder que podem mensurar sua participação com o grupo de trabalho, e graças a identificação de seu carisma, da maneira que é descrito acima, pode ser fator de transformação positiva para o grupo, e vice versa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa é o meio adotado neste trabalho para elucidar os elementos encontrados que demonstrem como a Gestão por Competências está sendo utilizada pelo setor público, tendo como parâmetro o estudo de caso dentro da empresa pública descrita.

Elementos chave desta pesquisa estão descritos aqui tendo em consideração a melhor eficiência de poder receber os dados que serão colhidos, dando maior efetividade e concordância com o meio acadêmico. A principal preocupação é assegurar que o meio de pesquisa entregue as informações que possam mostrar o panorama alvo da pesquisa.

3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa foi quantitativa, com coleta de dados baseada em análise de questionários do tipo EAEG, tendo como populações de subordinados dentre os empregados públicos que trabalham na empresa pública pesquisada, que, dentro desta, ainda estão lotados na Superintendência de Operação de Esgotos – POE.

Ainda segundo Hughes (1996), o plano ou projeto de pesquisa deve conter:

- Determinação da população, da amostra, especificação do tipo de perguntas e de respostas, das escalas de medição, do processo de coleta de dados e de análise (descritiva, por inferência); e o
- Detalhamento do cronograma de execução.

3.1.1O método quantitativo de pesquisa

De acordo com Liane Zanella (2006):

O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela”.

3.1.2 Questionários EAEG

Os questionários são listas de perguntas que direcionam as respostas de maneira capaz de ser mensurada tanto individualmente (questões por escalas) como coletivamente, pois assim somam-se as respostas individuais e se comparam com a população ou amostra, dependendo do caso especificamente.

Neste trabalho haverão questionários com questões com respostas fechadas graduadas de 1 a 5. Escalas, como Zanella (2006) explica, é o ato de atribuir números a um objeto. Comparam-se esses números com régua previamente estabelecidas e assim se mensura a frequência da resposta dentro de parâmetros conhecidos.

3.2 Descrição da pesquisa

Dada a abrangência de ação da empresa, que abarca todo o Distrito Federal, que requer a existência de três Gerências locais e uma Superintendência geral, a pesquisa será quantitativa e serão convidados para entrevista os empregados que, subordinados, pertencem às equipes operacionais, a pesquisa será quantitativa e serão escolhidos aleatoriamente, sendo que os mesmos serão convidados a responder o EAEG.

Os dados foram coletados em maio de 2011.

As informações principais que vão ser coletadas condizem com o objetivo deste trabalho, pela busca dos objetivos específicos em dois focos:

- Avaliação estilo gerencial do gestor;
- Grau de valorização do papel do líder.

3.3 Caracterização da organização

A empresa é pública de direito privado, regida pela Lei das Sociedades Anônimas. A empresa poderá desenvolver atividades nos diferentes campos de saneamento, em quaisquer de seus processos, com vistas à exploração econômica, planejando, projetando, executando, ampliando, remodelando, administrando, operando e mantendo os sistemas de abastecimento de água; de coleta, tratamento e disposição final de esgotos sanitários.

A empresa tem competência para desapropriar, desocupar, recuperar, isolar, proteger e conservar áreas de preservação de mananciais utilizados ou reservados para fins de abastecimento público, bem como para controlar as ações poluidoras de suas águas, inclusive além dos limites de sua concessão, nas hipóteses em que tenha concorrido para tal.

Esta empresa é também autorizada a participar de empreendimentos de múltiplas finalidades, visando ao progresso socioeconômico das áreas de sua atuação, podendo constituir e/ou subscrever capital de outras sociedades, inclusive subsidiárias, consorciar-se com outras empresas, na forma da Lei.

Atualmente, esta empresa atende 2,17 milhões de pessoas com serviços de abastecimento de água e 2,03 milhões com serviços de esgotamento sanitário, o que corresponde, respectivamente, a 99% e 93% da população regularmente instalada no Distrito Federal.

3.3.2 A POE

A Superintendência de Operação, Manutenção e Tratamento de Esgotos, POE, é a área da empresa que se preocupa com gerir águas residuárias provenientes de uso doméstico, e destinando-as de maneira a manter a sustentabilidade a longo prazo do meio ambiente. Os produtos desta superintendência são efluentes de esgoto tratado e lodo desidratado.

No que concerne a este trabalho de pesquisa, a mesma é gerenciada a nível estratégico por um Superintendente, tendo três gerências, já no nível operacional com três áreas geográficas abrangendo o DF, tendo cada uma das 19 Estações de Tratamento de Esgoto – ETE um Coordenador e um Supervisor, tendo como subordinados Técnicos em Saneamento e Operadores de Estação, que efetuam a operação e o controle das instalações em que o processo de tratamento se efetua.

Será utilizada como população a área de operação, sendo deixados fora deste estudo empregados das áreas de manutenção, secretaria e outros cargos não inscritos no parágrafo anterior, para poder atender a uma delimitação precisa não só do grupo geral de pesquisa, mas para poder se referir aos mesmos processos sempre.

3.4 População e amostra

Dentro do contexto e do objetivo deste trabalho, a população escolhida é a diretamente envolvida com o processo de tratamento de efluentes domésticos (esgoto) a níveis em que a natureza (corpo receptor) possa absorver sem prejuízos a longo prazo. A amostra de subordinados será formada aleatoriamente, tentando abordar membros das equipes operacionais (técnicos em saneamento e operadores de estação) das três gerências, dando assim homogeneidade aos dados coletados. Tavares (2007) diz o óbvio: todos tem a mesma chance de pertencer à pesquisa.

Há na POE 644 empregados nestas equipes, e dos mesmos serão selecionados aleatoriamente 5% dos mesmos em cada gerência, alcançando de 12 a 15 pessoas por gerência. A homogeneidade da pesquisa acredita-se ter sido consolidada desta maneira. A amostra é estratificada, pois se consolida dentro de um grupo fechado de colaboradores e detém cada um sua identidade. (Tavares, 2007)

3.5 Caracterização dos instrumentos da pesquisa

3.5.1 Elaboração da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG

De acordo com o histórico da mensuração de liderança, percebe-se que a atuação da gerência se volta pra um dos seguintes focos.

- Tarefa – Mostra o compromisso do líder com a execução do trabalho, sendo maior ou menor dependendo dos traços e do comportamento do gestor, assim como o seu carisma, voltado para a produção. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância dos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e métodos, bem como a realização de tarefas.
- Relacionamento – É o foco nas pessoas. O líder se baseia em fatores como confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
- Situacional – Refere-se á habilidade que o gestor tem de se adaptar ao meio de trabalho, e não o contrário. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A liderança situacional baseia-se em uma inter relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder perante o relacionamento pessoal e na capacidade dos subordinados de realizarem suas tarefas (maturidade).

Esta ferramenta é resultado do estudo de Melo (2004), o qual, baseado em estudos oriundos de universidades no exterior, tentaram mapear o comportamento, o estilo gerencial de membros de equipes de gestão em diversas corporações, como mostrou a evolução anteriormente descrita.

Melo descreve em seu estudo que há vários tipos de focos comportamentais e inatos à pessoa do gestor, os quais foram sendo avaliados individualmente e agrupados, chegando à conclusão de que os focos acima citados relatam com confiabilidade satisfatória a situação de liderança que o grupo enfrenta.

Ao falar de confiabilidade há que pensar em meios mensuráveis e de caráter científico. Para tal objetivo, Melo utilizou em seu estudo o alfa de Cronbach, que é um parâmetro para medir a confiabilidade de uma escala.

Este alfa mede a confiabilidade de uma escala pela magnitude inobservável construída a partir das n variáveis observadas (Cronbach, 1951). Este parâmetro não deixa de ser uma média ponderada das correlações entre as variáveis que formam a parte da escala. Pode se calcular de duas formas: A partir das variações ou das correlações dos itens. No EAEG foram usadas as correlações, avaliadas por 5 juízes. As escalas que mais se afirmaram assim foram as três que o teste aborda, e de um máximo de 1(um), os dois focos demonstraram índices de confiabilidade altos, como se vê a seguir:

Tabela 4. Alfa de Cronbach no EAEG:

FOCO	ALFA
RELACIONAMENTO	0,94
TAREFA	0,72
SITUACIONAL	0,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

Melo em sua conclusão sobre o trabalho com este questionário reconhece que o fator relacionamento é muito valorizado pelo brasileiro, e que o grau de confiabilidade foi alto graças a que a avaliação pessoal de cada juiz foi mais clara e assim alcança um grau superior de confiabilidade, já o foco Tarefa tem um índice abaixo de 0,80, o que, para Melo é objeto de futuros incrementos e estudos futuros para aprimorar assim este instrumento.

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

Os respondentes foram solicitados a assinalar as suas respostas, indicando o quanto cada item corresponde ao comportamento de sua chefia imediata, usando uma escala de 5 pontos (1= nunca age assim, 2=raramente age assim, 3= ocasionalmente age assim, 4= freqüentemente age assim e 5= sempre age assim).

As questões estão alocadas aleatoriamente, não representando um bloco de perguntas referente a um foco em específico. As questões assim não indicam ao questionado uma linha previsível de foco, levando a respostas mais fidedignas. O gabarito questão/foco é o seguinte

Tabela 5. ITENS POR FATOR:

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alfa de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alfa de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: 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 é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alfa de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: 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 formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

Fonte: Melo (2003)

As percentagens de cada fator, ou foco, é que vão mostrar qual é o estilo gerencial que o pesquisado demonstra que seu superior tem. Os elementos cobrados são contados dentre todos os questionários e depois percentualizados, usando o software Microsoft® Excel.

As análises dos dados foram feitas por tabulação dos mesmos. A tabulação serve para calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação às diferentes variáveis pesquisadas. (LUZ, 2003).

Para efetuar a análise dos dados, foram então tabulados em planilha eletrônica e retiradas as médias de resposta para cada pergunta, a média geral

da pesquisa, o desvio padrão de cada pergunta e o desvio padrão geral da pesquisa. Os dados demográficos foram tratados do mesmo modo, tendo assim a mesma base de análise.

Para o estudo os indicadores adotados foram a média da nota de cada resposta e o desvio padrão correspondente. Segundo Campagner (2011), a média é um valor que representa vários outros, obtido pela soma de todos os resultados e dividida pelo número de resultados. Este valor é representativo de todos os demais, mas ressalta que, mesmo sendo influenciado (e devendo ser), por distorções entre os dados, para uma análise pode-se recorrer a indicadores mais finos e que retratam o que o pesquisador objetiva encontrar.

O desvio das respostas, a diferença entre cada resposta e a média do grupamento de respostas, permite obter a variância, que por sua vez é a média dos desvios elevados ao quadrado, já refinam os dados, tentando mostrar distorções em respostas à tona, para que não invalidem a amostra.

Sob este prisma foi adotado o desvio-padrão, que é a raiz quadrada da variância, a qual mostra, em média, o quanto todas as respostas se afastaram da média aritmética encontrada, e assim delimita uma área de confiança, na que respostas isoladas podem ser consideradas como uma tendência do grupo ou uma opinião isolada do questionado.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

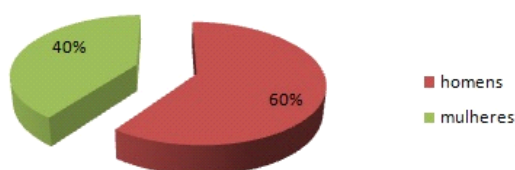
• 4.1 Análise dos dados sociodemográficos

A análise sócio-demográfica foi obtida junto com o questionário alvo desta pesquisa. Estas informações têm como utilidade retratar o perfil da população envolvida no estudo.

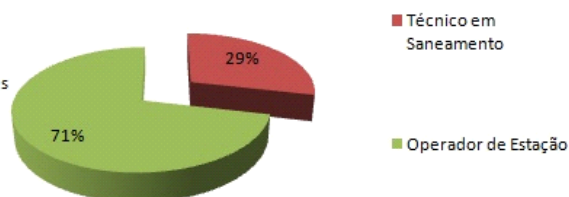
A população demonstrou ser majoritariamente masculina, com funcionários do cargo de operador de estação (formados na empresa, não requerem cursos extras como requisito para investidura no emprego a não ser o ensino médio regular), e com curso superior completo, como mostra:

Gráfico 2: Dados sociodemográficos

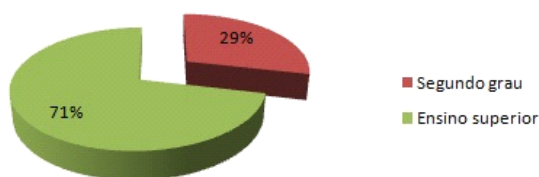
Dados sociodemográficos - Sexo



Dados Sociodemográficos - Função



Dados sociodemográficos - Escolaridade



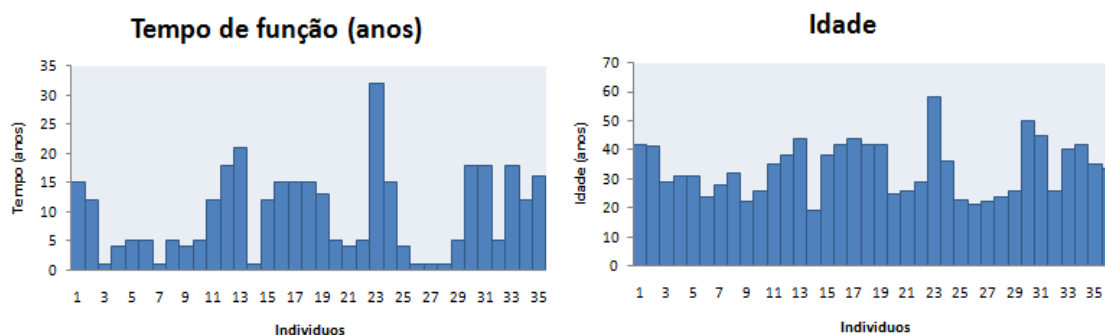
Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros parâmetros como idade e tempo de atuação na empresa foram também perguntados. A variedade de respostas mostrou a tendência é a ser admitido já em idade de ter tido experiência no mercado de trabalho, em média aos 24 anos. Mesmo assim, vários foram os que admitiram ser o primeiro emprego, mesmo que não tenha sido abordado este valor. A média de idade do grupo pesquisado no momento da coleta é de 33,6 anos, sendo portanto um grupo de indivíduos na primeira metade da vida ativa de trabalho. A media de

tempo de serviço é de 9.6 anos, o que se subtraído da idade média do grupo pesquisado mostra, rudimentarmente, a idade média de ingresso no emprego.

O fator tempo de atuação na empresa há leva que são delimitadas pelos períodos de contratação da mesma, pois por ser empresa pertencente ao Governo do Distrito Federal, tem por obrigação a admissão de pessoal por meio de concurso público. Há um grupo que entrou recentemente, a um ano, outro grupo ingressou a 4-5 anos e outro a 14-18 anos; já pessoal mais antigo representa 35% da empresa como um todo, mas só um indivíduo foi abordado pela pesquisa.

Gráfico 3: Fatores Tempo de Trabalho e Idade:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores como estes contribuíram tanto para desde já introduzir elementos limitantes decorrentes do trabalho no setor público, como pouca experiência em outros ambientes, inclusive na iniciativa privada. A escolaridade acima da exigida pelo cargo é evidente, pois 71% dos pesquisados já terminaram o ensino superior, mesmo que não necessário para o cargo em questão. A pesquisa não abordou quem já iniciou o ensino superior e ainda não o concluiu, o que pode sugerir que o número de 71% pode ser maior em pouco tempo.

Tabela 6: Valores sociodemográficos:

Valores sociodemográficos		
	média	desv. Padrão
Idade (anos)	33,6	9,4
Tempo de serviço (anos)	9,6	7,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

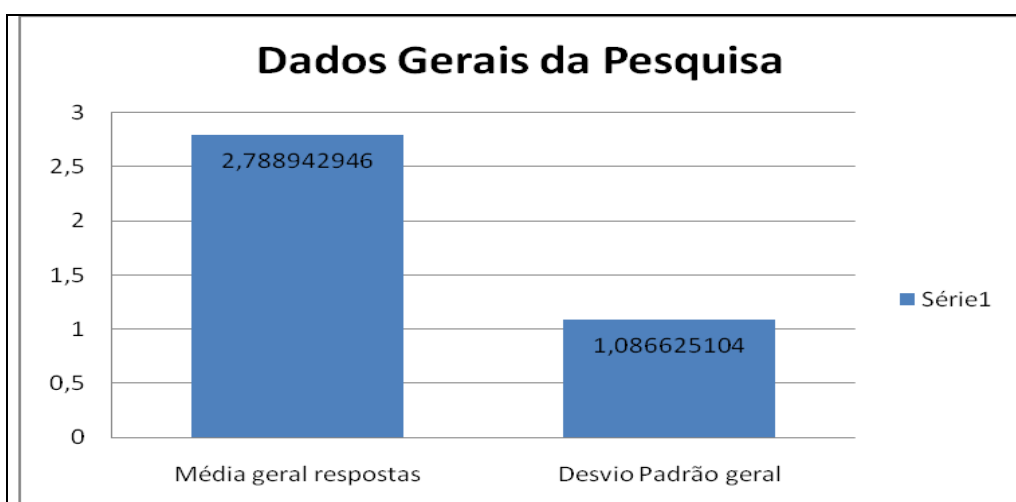
Tavares (2007) explica que a amplitude total da amostra (especialmente por ter sido feita aleatoriamente) expõe à coleta de dados muito diferentes mesmo dentro de um grupo pequeno. Pela análise encontrou-se um grupo que, como conclusão, obedece a um padrão definido e atende ao objetivo deste estudo, pois as distorções dentro do grupo, tanto em idade, escolaridade, cargo e tempo de emprego, são oferecidas dentro de um campo de confiabilidade de que as respostas do EAEG podem atender a um padrão também.

4.2 Resultados dos dados da pesquisa

O EAEG obedece a 3 frentes que em sua combinação determinam o estilo gerencial percebido pelo grupo estudado. O emprego da liderança é quantificado pelas atitudes, e destas, por percentagem, foram mensuradas. De uma escala que vai de 1(um) a 5(cinco), os pesquisados foram abordados e responderam sem informações complementares, para que o entendimento atribuído à pergunta seja preservado. Não houve registros de perguntas não entendíveis.

Dar um valor a uma atitude é relativamente simples, não houve dificuldades também neste aspecto e não houve limitação de tempo para responder. A identificação não foi solicitada e só há dados pessoais no que se tange a idade, sexo, tempo de trabalho na empresa, função exercida e escolaridade. Nome e qualquer tipo de contato não foi solicitado.

Gráfico 4: Dados da pesquisa.

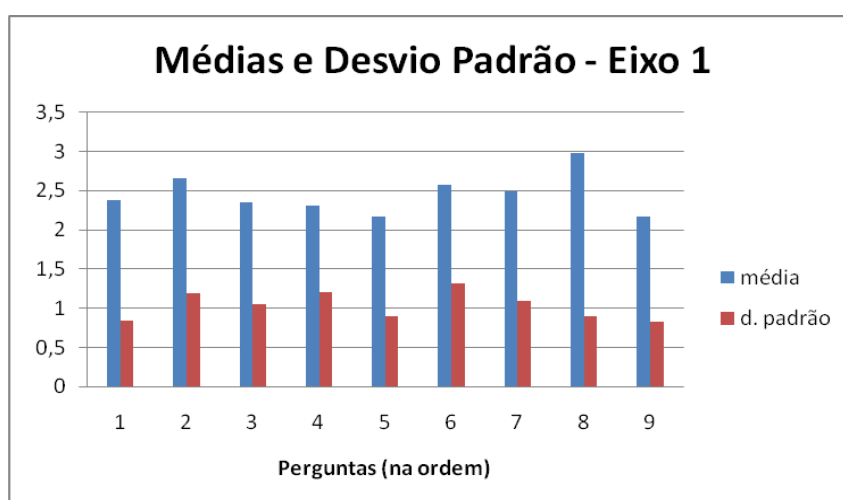


Fonte: Elaborado pelo Autor.

A média geral de respostas é um indicador de dispersão alta, mas não mostra resultados foco do trabalho. Para isto foram separadas as perguntas de cada eixo e assim foram analisadas separadamente.

O foco (eixo) 1, direcionado ao empregado, que detém um grau de confiabilidade maior no teste, mostra uniformidade, com um desvio padrão que varia em aproximadamente 20% da escala.

Gráfico 5: Médias e desvio padrão – Eixo 1- Foco no Empregado

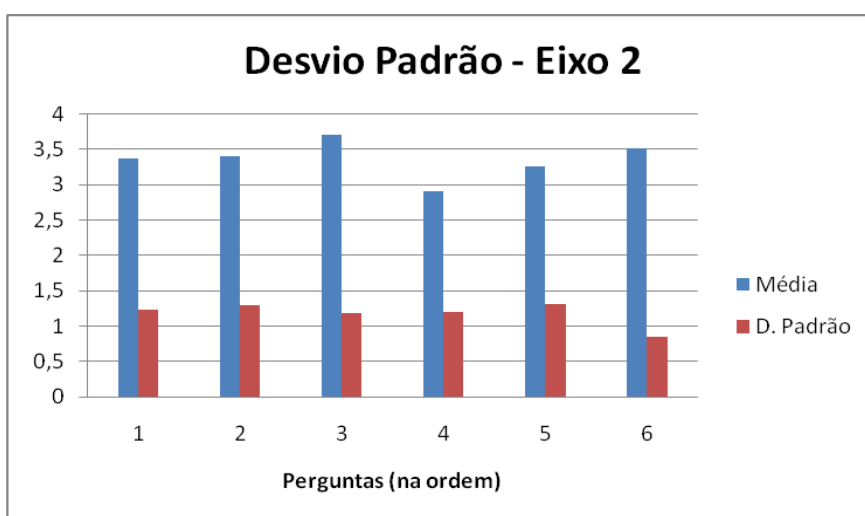


Fonte: Elaborado pelo autor.

A média deste grupo de respostas foi de 2.45 pontos com desvio padrão de 1.03 ponto, o que mostra que o estilo gerencial voltado para o empregado é mediano, e os empregados subordinados não percebem que as atitudes de seu superior seja necessariamente focada para estes.

O segundo eixo, com foco na tarefa, traz percepção dos empregados em nível maior do que a anterior, com média maior, e com desvio padrão ligeiramente superior também, mas não acompanhando o aumento de essa.

Gráfico 6: Médias e Desvio Padrão – Eixo 2 – Foco na Tarefa

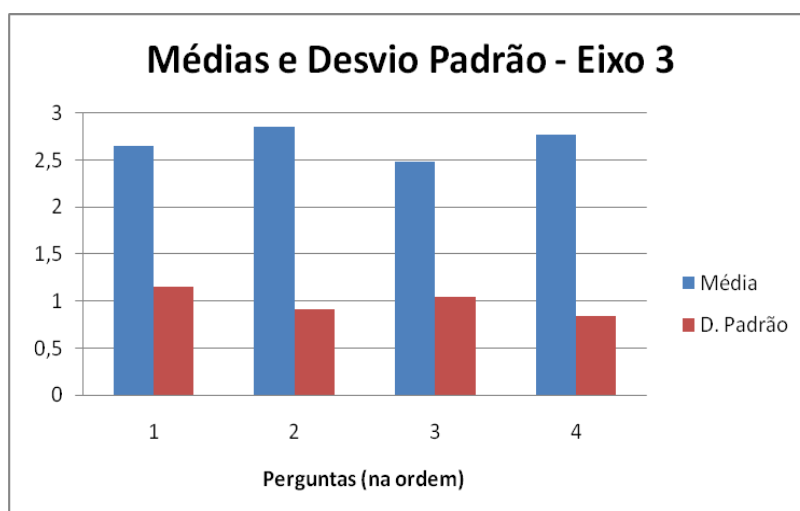


Fonte: Elaborado pelo autor.

A média geral foi de 3.36 pontos e o desvio padrão foi de 1.17 pontos, evidenciando que a percepção do foco no trabalho, e o conseqüente objetivo por resultados é maior.

Em relação ao terceiro eixo, com foco na flexibilidade de ação conforme a realidade da corporação, as atitudes percebidas pelos empregados subordinados é de equilíbrio, não sendo portanto percebidas atitudes relevantes assim como percepção negativa a este respeito.

Gráfico 7: Médias e Desvio Padrão – Eixo 3 – Foco na Flexibilidade

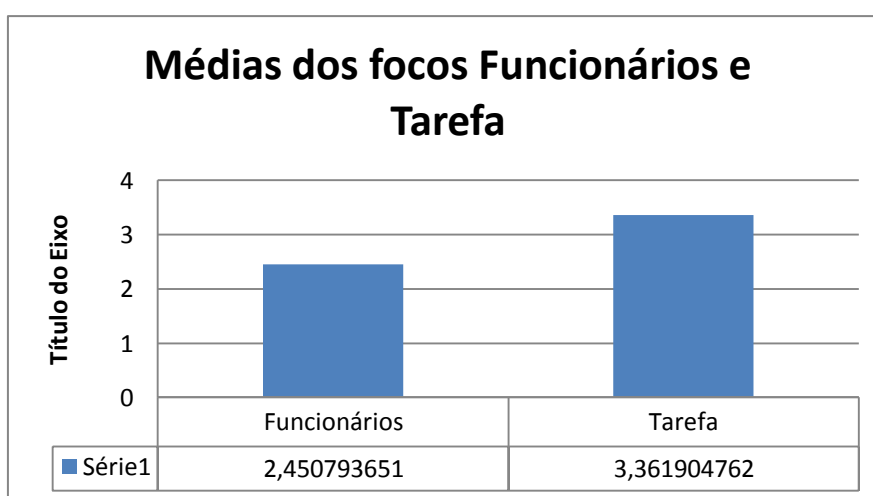


Fonte:Elaborado pelo autor.

Com média de 2.69 pontos e desvio padrão de 0.98 pontos é o grupo mais coerente, mas também o menor, com apenas quatro perguntas, o que retira a confiabilidade, que o próprio autor do teste reconhece em seu estudo. A média de respostas também se manteve perto da média possível da escala, o que confirma a percepção deste trabalho para com este foco.

O estudo que identifica o estilo gerencial encontrado é se utilizar da Grade Gerencial de Black e Mouton, para poder encontrar em que parte da mesma a gestão da empresa pesquisada se enquadra.

Gráfico 8: Média dos focos Funcionários e Tarefa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9:Grade Gerencial Aplicada

Grade Gerencial Aplicada

Pessoas

Média do eixo 1:
2.45
Para a escala:
4.41

Tarefa

Média do eixo 2:
3.36
Para a escala:
6.05



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que o cruzamento das médias de respostas estão muito perto do centro da grade, da qual temos comentários, segundo Chiavenato, de ser assim o gestor com estilo Meio-termo: Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço, desembocando para um caminho de acomodação que deixa a todos descontentes, transigência, rateios e acomodação para manter a paz. (vide tabela 4).

A flexibilidade, o terceiro fator, é um parâmetro que deve ser lembrado. O gestor detém em si o discernimento sobre quando atuar de maneira que beneficie o que no momento requer a sua atenção. A média de 2.69 (de zero a cinco) nas respostas mostra que também é mediana a capacidade de lidar com os problemas de maneira específica para manter não só o equilíbrio, mas maximizar o foco no empregado e no trabalho, e assim ser de fato gerador de mudança. O fato de ter apenas quatro questões evita que a análise deste fator seja diagnóstica, apenas indica, mesmo tendo um índice de confiabilidade superior a 0,8 na escala de Chronback, faltam subsídios para realizar afirmações. Resultados perto da média geral como este reforçam neste sentido.

Tendo como premissa que este grupo atende (ou deveria), aos objetivos do serviço público, pode-se relatar que as atitudes da equipe de gestão nesta empresa pública buscam atender o trabalho em sí, visando resultados. Gomes(2011) se refere a esta tendência:

Essa modernização requer esforços de gestão mais aprimorados para alcançar seus objetivos. Empregados com qualificação superior à requerida são maioria neste estudo, e evidenciam pessoas que precisam ser levadas a um novo patamar de interesse por parte dos seus superiores, o que exige muito mais aprimoramento nas técnicas de liderança, já que os modelos encontrados no serviço público brasileiro a algumas décadas deixam, e muito, a desejar.

Questões como renda, que é acima da média, padrão cultural, social, experiencial e valores devem ser levados em conta no momento de gerir equipes, dada a excelência que as seleções públicas de funcionários exige de seus aprovados, pois como tendência ocorre no país a fuga destes para a iniciativa privada, mais avançada em termos de liderança, e agora ciente de todo o contexto está reconhecendo financeiramente melhor que o Estado esta mão de obra de qualidade.

Em síntese, o questionário de modo geral teve resultados dentro da média possível de resposta, com alteração apenas no foco relacionado à tarefa, que evidencia a percepção dos subordinados de que seus superiores trabalham focando o trabalho, em detrimento da consideração pelas pessoas que formam a organização. Não há como afirmar que seja negligenciado o fator relacionamento pois se mantém na média (deveria haver resultados abaixo desta para evidenciar atitudes de descaso, o que pouco se vê, e não pode ser afirmado como tal), e que conforme a Grade Gerencial de Black e Mouton (usando as médias de cada estilo proporcionalmente à escala da Grade), em casos específicos não se faz um trabalho relevante, mas por estar dentro da média, também não pode ser considerada atitude negligenciada. Por outro lado, o grau de confiabilidade do terceiro foco, de flexibilidade, é muito baixo, reconhecido pelo autor do questionário como tal.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada teve por objetivo mostrar a qualidade de liderança que se obtém no serviço público e qual é a percepção dessa liderança por parte dos subordinados que se encontram em situação específica, por terem qualificação e padrão sociocultural acima da média, se comparados com empregados em cargos de similar complexidade em outros setores privados, além de serem remunerados atendendo a esta mesma tendência. Os resultados mostram desvio-padrão próximo a um terço da escala, sendo que a média de respostas foi próxima à média do questionário.

A coleta de informações foi realizada com conhecimento da empresa, mas sem consentir o uso de seu nome, sendo solicitado o resultado desta análise para poder usá-la como subsidio para atitudes futuras. Os empregados selecionados aleatoriamente foram abordados pessoalmente e não houve recusa.

A coleta de informações sobre salários não foi realizada, visto que estes valores e os dos cargos públicos no Distrito Federal são divulgados à população. Com um piso salarial de aproximadamente R\$1.600,00 para cargos de nível básico de complexidade, a população pesquisada ganha duas a três vezes mais do que este valor, evidenciando a alta remuneração, talvez como tentativa de compensar e manter o trabalhador na empresa desta maneira.

O questionário utilizado, como o seu autor já o reconhece em seu estudo, necessita de melhoras, pois foi constatado que há poucas perguntas para definir um padrão de atitudes e as mesmas já detém índice de confiabilidade baixo, o que gera falta de precisão nas conclusões. Apenas há quatro quesitos no fator Situacional ou Flexibilidade, um dos eixos da pesquisa.

A falta de outros estudos, a que se possa somar este, que diagnostiquem com precisão o estilo gerencial estudado permite uma

interpretação apenas na escala da ferramenta utilizada, que ainda que certificada, se mostra incompleta.

Quanto a conseguir o objetivo de pesquisa, o mesmo pode ser visto apenas pela comparação entre os eixos um e dois, ou seja, foco no empregado e foco na tarefa, que pode ser visto se for utilizada a grade gerencial de Black e Mouton, mostrada por Rennin (1981), que elucida um diagnóstico de acomodação e de poucas tentativas de resultados ou de integração com as pessoas envolvidas, levando a acreditar, que a pesar das limitações da ferramenta de pesquisa pode se levantar um estudo fiel à realidade.

Melo, como autor do questionário, já recomenda a melhoria desta ferramenta, tanto pelo seu pouco grau de confiabilidade no eixo de foco à tarefa, como pelo trabalho em si, que a seu ver tem que ser reforçado por outras ferramentas e satisfação no trabalho ou de qualidade no trabalho.

Quanto a esta pesquisa, pode-se inferir que houve sucesso na sua aplicação, mas limita-se a mostrar uma tendência mais do que representar um diagnóstico. A figura do líder não se alcança em sua plenitude assim, pois a análise da grade gerencial mostra como o gestor está perto de uma atitude mediana para o trato com os subordinados, e leve tendência de foco à tarefa, dando o sentido de distância dos valores de mudança interior graças às atitudes que um líder deve ter.

Em concurso público feito em 2005 na empresa deste estudo, aproximadamente a metade dos funcionários do cargo de Operador de Estação que foram aprovados já se demitiram e partiram para outras oportunidades na iniciativa privada ou em outras repartições do serviço público. Isto pode se vê em relatório do sindicato representante desta categoria, a qual requer, além de melhorias salariais, a melhoria do estilo gerencial para um mais adequado, que retenha mão de obra não qualificada para este trabalho em específico, pois a formação deste grupo se dá na própria empresa. (SINDÁGUA, 2007). Ressaltasse que este cargo requer treinamento customizado tanto para o

trabalho em si como para cada unidade de trabalho, que para operar requer muitos detalhes que são aprendidos com tempo e ônus da empresa.

Estes dados sugerem que a quantidade de funcionários que se demitem da empresa é alta, dada a natureza de estabilidade no cargo e o salário acima da média, e que o estilo gerencial desfavorável pode ser indicado como responsável por este processo evasivo.

Os elementos que fazem parte este resultado podem ser levados em consideração pela empresa em questão, uma vez que se não é um sinal de alerta, é um sinal de atenção, já que este estudo mostra que as equipes operacionais não são motivadas pelas atitudes gerenciais, pode sugerir que seja o motivo de evasão de empregados destes cargos; mão de obra que pode, e está, partindo para outras atividades produtivas, seja no setor público ou privado. Para profissões como a de operador de estação, em que o empregado é treinado pela empresa depois de ser contratado, existe um investimento financeiro e de tempo que não deve ser menosprezado.

Como o modelo encontrado é baixo, pode-se inferir que empregados com cargos de gestão podem estar desmotivados e se abre assim o caminho para novos estudos já voltados para estes. Os resultados podem ser similares a pesquisa feita neste estudo, pois a estrutura hierárquica da empresa faz dos superiores das equipes estudadas também sejam subordinados, a nível estratégico, de uma direção empresarial mais abrangente. Por este motivo se faz importante que também seja avaliada esta frente, pois os resultados deste estudo podem ser apenas sintomas de uma estrutura organizacional e de gestão de pessoas que deve ser vista de acordo com a realidade da empresa e a tendência social e econômica do meio.

Observa-se que o objetivo desta empresa não é financeiro, mas por ter receita independente dos cofres públicos, sofre com a necessidade de auto-suficiência e de auto-sustentabilidade. Atender a estes dois preceitos ao longo de anos com baixo rodízio de pessoas, tentando manter a qualidade de relações pessoais e ainda ser o fator de diferença em meio a tudo isso pode

ser o motivo de este estilo “cansado” de gestão, mas ao mesmo tempo, há que se criar motivação, que não financeira, pois a mesma isola o empregado do objetivo do serviço público, que é servir.

Motivar com ideais não é suficiente se forem intangíveis. Para tanto podem ser exibidos os resultados da empresa, seus logros e o que cada colaborador fez para que esta corporação seja vista com respeito e atenção pelas demais empresas públicas e privadas com quem interage.

Este pode ser também o panorama que várias outras empresas públicas podem estar enfrentando, o paradoxo da produção versus falta de objetivos, pois vista a fama que os agentes públicos enfrentam, este estudo pode elucidar o começo de novos estudos que ponham o servidor e empregado público em condição de servir e efetuar seu trabalho com internalização de que há que servir à população, mesmo que esta não esteja à nossa frente.

Concluindo, o estado de atenção que pode gerar este estudo espera que possa influenciar a busca de motivação pessoal dos empregados em geral, seja pelo marketing interno da empresa, pela internalização do objetivo do setor público e da própria corporação. O papel que cada um desempenha na sociedade deve ser focado e assim atividades rotineiras e vistas de maneira quiçá isoladas podem ser vistas como a contribuição para uma sociedade melhor. Estes são os preceitos do Estado que mais devem ser internalizados e devem ser levados em conta para que líderes possam eclodir dos gestores que desempenham suas funções a décadas e que este estudo pelo menos comprova que se não estão alheios ao trabalho, não estão sendo elementos de mudança.

REFERÊNCIAS

- FERREIRA, Sônia Maria Moraes. **Liderança no século XXI**. Revista do Programa Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.
- MADUREIRA, Ana Luísa Cellino. **A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa**. *Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco – ESMAPE*. Recife. v.4. nº 9. Jan/Jun 1999.
- ROBINS, Ivan, **Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público**, Revista de Economia Aplicada, 1999.
- ZANELLA, Liane, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- ANDRIOLA, Ítalo Roberto; SOUZA, Washington José de. **Fordismo intensificado: a face rígida da produção flexível**. João Pessoa: Idéia, 2002.
- DEMING, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TAVARES, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LUZ, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MOTTA, Fabricio, **Concursos públicos e o princípio da vinculação ao edital**. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 972, 28 fev 2006.
- PORTUGAL, Gilda Gouvêa, - **Burocracia e elites burocráticas no Brasil**. São Paulo: Paulicéia. (1994)
- MARTINS, Luciano (1993), “**Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**”. *Cadernos ENAP* nº 8. Brasília: ENAP, 1997.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995

MELLO, Eleuni Antonio de Andrade Bandeira. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**, Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. (2004).

JERSEY K. BLACNKARD J. L.. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro. Plano Editora, 1986.

CRONBACH, L. J. Coefficient **Alpha and the Internal Structure of Tests**. *Psychometrika*, (1951).

TORRES, Luciano.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

CASTELAR, Valdir Fernando. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, Recife, n. 10, p. 75-105, dez. 2006. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27248>>. Acesso em: 3 fev. 2010.

CAMPAGNER, Carlos Alberto, **Elementos da estatística atual**. Sem publicação (2011)

GOMES, Renato, **Inovações Gerenciais em Organizações Públicas** - , sem publicação (2011)

SINDÁGUA, Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Purificação de Água e de Tratamento de Esgotos do Distrito Federal, **Relatório de Distorções Salariais Externas e Internas**, Sindágua (2008)

MILKOVICH, C.V. **Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's Return Potential Modelo de dissertação apresentada na Faculty of the California School of Professional Psychology**. San Diego Campus: 2000.

GIL, E. A. A. **Comportamento gerencial: levantamento de percepções**. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Trabalho apresentado na disciplina Métodos de Pesquisa em Psicologia, 2001.

REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1970.

HUGES, E. A. **Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components of performance and attitudes**. *Jornal de Psicologia Aplicada San Diego Campus*, 1996fe

ANEXOS

Anexo 1: ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Freqüentemente age assim	Sempre age assim

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente 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	Coloca 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					

Nº	ITENS	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasional- mente age assim	4 Frequentem- ente age assim	5 Sempre age assim
	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					

ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – Alpha de Cronbach = 0,94

Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – Alpha de Cronbach = 0,82

Definição constitutiva do fator: 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 é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – Alpha de Cronbach = 0,72

Definição constitutiva do fator: 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 formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

Fonte: Melo (2003)

Disponibilizado pela Coordenação do curso para este trabalho.

Anexo 2 - Resultado da Pesquisa e Dados Sociodemográficos

Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais - Estudo de Caso em Empresa Pública																			sexo (1=M, 2=F)	escolaridad e (2=médio ou 3=superior)	tempo de serviço (anos)	função	idade	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19						
1	3	2	4	3	1	2	3	5	4	2	2	4	1	5	3	2	4	2	2	1	3	15	técnico	42
2	3	2	2	4	2	2	2	5	3	1	3	3	2	5	3	3	5	2	3	2	2	12	operador	41
3	2	1	1	5	1	1	1	4	2	2	2	5	1	3	2	4	3	3	2	2	3	1	operador	29
4	1	3	2	3	2	2	4	5	3	1	1	4	2	5	1	3	4	2	3	1	3	4	operador	31
5	2	5	3	4	3	3	2	4	5	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	5	técnico	31
6	1	3	5	5	2	2	3	5	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	1	1	2	5	operador	24
7	2	2	4	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	4	2	4	3	3	3	1	3	1	operador	28
8	3	1	3	5	4	2	5	2	3	1	1	1	2	2	1	3	4	2	2	2	3	5	técnico	32
9	2	4	4	4	2	5	4	5	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	4	operador	22	
10	3	1	3	2	3	2	4	4	4	1	4	3	2	2	3	2	5	2	1	2	3	5	operador	26
11	2	2	4	4	2	4	5	5	2	2	5	2	4	1	2	3	3	3	3	1	3	12	operador	35
12	1	3	5	5	1	1	5	2	3	3	2	5	2	2	4	2	4	4	2	1	2	18	operador	38
13	2	2	2	3	2	2	4	3	3	1	5	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	21	operador	44
14	1	3	1	5	4	3	2	2	4	2	4	3	2	4	4	3	2	2	1	1	3	1	técnico	19
15	3	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	4	4	4	2	2	3	3	3	1	3	12	operador	38
16	1	3	4	3	3	5	2	4	3	3	3	1	3	2	3	4	5	2	2	1	3	15	operador	42
17	2	5	3	4	5	2	5	5	2	3	2	2	4	4	2	3	3	3	1	1	2	15	técnico	44
18	3	3	2	5	3	3	4	2	4	1	1	3	5	5	1	2	5	4	2	2	3	15	operador	42
19	2	5	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	3	13	operador	42	
20	1	4	2	5	1	1	3	3	3	3	1	3	1	5	4	5	2	2	2	1	3	5	técnico	25
21	2	2	3	4	2	2	5	2	2	1	3	2	2	2	2	4	3	1	1	2	4	operador	26	
22	3	3	2	2	4	1	4	4	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	2	2	5	operador	29	
23	2	2	1	4	2	2	4	2	3	1	2	5	3	4	5	2	4	3	2	1	3	32	operador	58
24	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	3	3	2	5	3	4	3	3	2	1	3	15	operador	36
25	2	2	4	3	2	2	4	5	4	3	2	5	1	3	2	3	4	5	2	3	4	técnico	23	
26	4	3	2	2	3	3	5	3	4	3	1	4	2	5	1	2	3	3	1	2	3	1	operador	21
27	5	2	4	1	2	5	4	2	4	2	5	2	4	1	2	5	5	2	1	1	2	1	operador	22
28	2	5	2	2	4	2	5	5	2	3	2	5	2	2	4	4	3	3	2	1	2	1	técnico	24
29	5	2	3	3	2	3	2	4	3	3	5	2	3	3	2	3	4	1	3	1	3	5	operador	26
30	4	3	2	4	4	2	3	5	2	4	4	3	2	4	4	2	2	3	2	2	3	18	operador	50
31	3	2	1	2	2	1	2	5	2	3	3	2	1	2	2	3	3	4	2	2	3	18	operador	45
32	2	1	2	5	3	4	1	4	4	4	2	1	2	5	3	3	3	3	4	1	3	5	técnico	26
33	1	3	4	4	2	1	2	4	2	3	1	3	4	4	2	4	4	1	2	1	2	18	operador	40
34	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	12	técnico	42
35	5	4	3	1	2	1	5	4	2	1	5	4	3	1	2	3	4	2	3	1	3	16	operador	35
Média de respostas	2,371	2,657	2,647	3,371	2,343	2,314	3,4	3,714	2,857	2,1714	2,5714	2,914	2,486	3,257	2,486	2,9714	3,514	2,771	2,171			9,6857		33,657
Desvio- Padrão das	1,165	1,187	1,157	1,239	1,056	1,207	1,288	1,178	0,912	0,8907	1,3125	1,197	1,095	1,314	1,04	0,8907	0,853	0,843	0,822			7,4232		9,4556

Fonte: Elaborado pelo autor.