



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

FRANCISCA AGLAIR DIAS

QUE LÍDER VOCE É?

Um estudo sobre estilos de liderança

Brasília – DF

2011

FRANCISCA AGLAIR DIAS

QUE LÍDER VOCE É?

Um estudo sobre estilos de liderança

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

Professor Orientador: Ms. Thiago Gomes Nascimento

Brasília – DF

2011

Dias, Francisca Aglair.

Que Líder você é? Um Estudo Sobre Estilos de Liderança / Francisca Aglair Dias. – Brasília, 2011.

51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Ms. Thiago Gomes Nascimento, Departamento de Administração.

1. Liderança.
2. Estilos Gerenciais, tarefa, situação, relacionamento.

FRANCISCA AGLAIR DIAS

QUE LÍDER VOCE É?
Um estudo sobre estilos de liderança

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Francisca Aglair Dias

Prof. Ms. Thiago Gomes Nascimento
Professor-Orientador

Mestre, Monique Vidal Pires
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 03 de Dezembro de 2011

Dedico este trabalho ao meu esposo.

Agradeço a Deus,

Ao Meu Esposo Jailson Dario de Lima,

À Secretaria de Transparência e Controle.

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar os estilos de liderança que caracterizam o comportamento gerencial na Secretaria de Transparência e Controle do Distrito Federal. Foi feita uma pesquisa com abordagem quantitativa, utilizando a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG). Para análise dos dados foram feitas estatísticas descritivas e inferenciais por meio do SPSS 16 for Windows. Responderam a pesquisa os servidores lotados no Gabinete, Assessoria de comunicação Social, Diretoria de tecnologia da informação, Unidade de Administração Geral, Tomada de contas e Corregedoria Geral totalizando 140 servidores, no entanto responderam efetivamente a pesquisa 72 servidores o que totaliza 51,43% do universo de profissionais alvos da presente pesquisa. Os resultados demonstraram que na percepção dos subordinados os três estilos gerenciais Relacionamento, Tarefa e Situacional são praticados pelos gestores da secretaria. Testes de comparação entre as médias (ANOVA) das variáveis demográficas quanto aos estilos gerenciais percebidos indicaram que apenas as diferenças de faixa etária foram significativas para o fator Situacional $F(1,70) = 9,55$, $p = 0,03$.

Palavras-chave: liderança, Estilos Gerenciais, tarefa, situação, relacionamento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do problema	8
1.3	Objetivo Geral	8
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Liderança: panorama histórico-conceitual.....	10
2.2	Interface entre Liderança e Motivação	18
2.3	Algumas Teorias de Liderança	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	30
3.1	Tipo de Pesquisa.....	30
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	31
3.3	População e amostra ou participantes do estudo.....	31
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Estilos Gerenciais.....	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
6	REFERÊNCIAS.....	43
7	ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

A liderança como um tema em destaque, vem ganhando a cada dia mais atenção por parte das organizações, não sendo esta apenas uma ocorrência do setor privado. O setor público aparece como um campo de interesse dos estudos sobre liderança, já que passa por constantes transformações.

Os dias atuais são marcados por mudanças na sociedade, no campo tecnológico, organizacional e nos governos, mas o mais impactante é a velocidade com que elas estão ocorrendo. Essas transformações têm exigido das organizações mais dinamicidade para acompanhar esse processo, principalmente as organizações públicas que precisaram incorporar novas práticas, inclusive práticas exercidas nas organizações privadas com o intuito de atender o cidadão que hoje tem um papel mais ativo na sociedade, cobrando e exigindo melhores serviços públicos. Nesse sentido Oliveira Sant'Anna Vaz (2010) afirma que as organizações públicas vêm adotando a lógica de mercado, pois passaram a enxergar o cidadão como cliente e a adotarem novas políticas e práticas de administração, políticas e práticas essas que são praticadas nas organizações privadas.

Dentro desse contexto torna-se importante conhecer como atuam os líderes das organizações públicas, pois essas são propulsoras do desenvolvimento da sociedade e a atuação dos líderes impacta diretamente a motivação dos colaboradores e o desempenho das organizações. Portanto, é fundamental um estudo sobre o estilo de liderança que o gerente exerce dentro do setor público.

1.1 Contextualização

A liderança é um tema muito debatido e estudado nos dias atuais, pois o líder exerce um papel muito importante dentro das organizações, e sua atuação impacta diretamente o desempenho da organização. Segundo Oliveira Sant'Anna Vaz (2010 apud Lipietz,1985) As organizações públicas tem tentado adaptar fermentas da iniciativa privada para acompanhar a dinamicidade que vem ocorrendo dentro da

sociedade. Embora pareçam evidentes as diferenças no que se refere às características requeridas à liderança nos setores público e privado, a administração pública brasileira passa a incorporar, especialmente a partir de fins da década de 1980, início dos anos 1990, conceitos de gestão bastante similares aos observados em grandes corporações empresariais da pós-ruptura do ciclo virtuoso do fordismo.

1.2 Formulação do problema

Atualmente, é crescente a preocupação com os gastos das organizações públicas, devido o seu impacto na vida dos cidadãos. Hoje, vivenciamos um momento de crise o que torna necessária uma atuação eficiente do Estado na hora de gastar o dinheiro do contribuinte. O Governo do Distrito Federal criou A secretaria de transparência e controle do Distrito Federal com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência do gasto público. Para isso, ela busca uma maior interação com a população tornando se uma ferramenta de fiscalização e avaliação dos gastos do governo pelo cidadão. O modelo de liderança exercido dentro das organizações impacta diretamente o seu desempenho. O papel da secretaria em tela e os seus resultados são importantes para toda a sociedade, diante disso faz se necessário saber:

- Que características de liderança predominam entre os líderes da Secretaria de Transparência e Controle do Distrito Federal?

1.3 Objetivo Geral

Analisar os estilos de liderança que caracterizam o comportamento gerencial na Secretaria de Transparência e Controle do Distrito federal (STC).

1.4 Objetivos Específicos

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

1.5 Justificativa

Pretende-se contribuir para ampliação do conhecimento sobre liderança na administração pública Brasileira, já que segundo Oliveira Sant'Anna Vaz (2010) enquanto há uma elevada ênfase nos estudos sobre liderança no setor privado o setor público é carente em estudos mais amplos e críticos no que diz respeito ao tema, tornando, portanto significativas as contribuições teóricas sobre a temática liderança no setor público.

Além disso, esta pesquisa também pode gerar uma possível contribuição no sentido de melhorar a gestão da organização pesquisada, já que irá revelar qual ou quais os estilos gerenciais estão sendo exercidos na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança: panorama histórico-conceitual

Liderança apresenta-se como um tema amplamente debatido na atualidade, alvo de interesse de empresas, organizações públicas, pesquisadores, dentre outros. Diversos autores apresentam definições diferentes, outras complementares, com vistas a apresentar significados que a palavra liderança vem recebendo, serão apresentados, a seguir alguns conceitos de liderança na visão de autores como, Bass, Hunter, Maximiniano, Robbins e Bateman e Snell

De acordo com Bass (1990) líderes são pessoas que proporcionam mudanças e suas atitudes influenciam o comportamento de outras pessoas mais do que as outras pessoas influenciam o seu comportamento. E liderança é uma relação entre duas ou mais pessoas que fazem parte de um grupo, relação essa que envolve as percepções e expectativas das pessoas que fazem parte do grupo.

Já Maximiano (2007) afirma que liderança é conduzir colaboradores para que alcancem as metas da organização. Um grande líder é aquela pessoa que consegue induzir seus colaboradores no sentido de alcançarem objetivos específicos. A forma como os líderes vem e lidam não só com os seus valores e motivações, mas também com valores e motivações dos seus subordinados é a genialidade da liderança

Para Hunter (2006),

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você lidera pessoas (HUNTER, 2006, p. 20).

Robbins (1999) aponta que:

Liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno de se a liderança deve ser não-coercitiva (o oposto de usar autoridade, recompensas e castigo para exercer influência sobre os seguidores) e se é distinta de gerenciamento (ROBBINS, 1999, p. 219).

Bateman e Snell vão além quando relacionam liderança e poder com a liderança eficaz

Para Bateman e Snell (1998, p. 337) a principal característica da liderança eficaz é o seu poder e definem esse poder como sendo “[...] a habilidade de influenciar outras pessoas” Eles argumentam que nas organizações, muitas vezes para que as tarefas sejam executadas é necessária a utilização do poder, mesmo que a equipe não demonstre resistência.

Pode-se observar que poder e influência são características da liderança conforme os conceitos apresentados na literatura. A figura abaixo representa como é refletido o poder e a influência numa relação de liderança

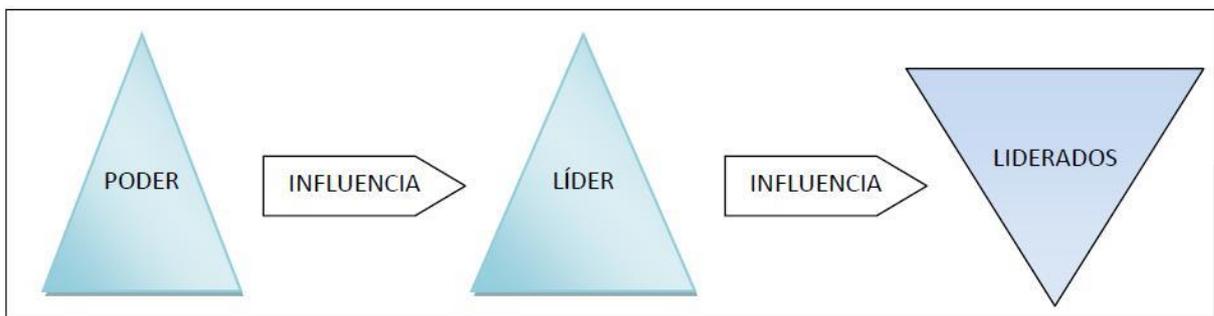


Figura 1 – Influência do poder
Fonte (SILVA, 2009, p. 20)

Há na literatura uma grande quantidade de conceitos de liderança. Assim nesta pesquisa será adotado um conceito extraído de Bass (1990)

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente 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” (BASS, 1990, p. 19-20).

Apesar de terem significados diferentes liderança e gerenciamento são complementares “líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes, eles

diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir” (ROBBINS, 1999, p. 219).

Conforme entendimento de Maximiano (2007)

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Todas as tarefas que envolvem persuasão, negociação, motivação e, de forma geral, relações humanas, sempre têm conteúdo de liderança, mesmo aquelas que não estão relacionadas com a condução da equipe (MAXIMIANO, 2007 p. 39).

O quadro a seguir mostra um comparativo entre gerentes e líderes na visão de Behmer (2005, p. 15)

GERENTES	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas. • Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidades envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões. • Gerentes preferem trabalhar com pessoas: eles evitam atividades solitárias, porque elas os tornam ansiosos. Eles relacionam-se com as pessoas, de acordo com o papel que estão representando numa sequência de acontecimentos ou num processo de tomada de decisão. • O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetarem planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas. • Líderes trabalham em posições de alto risco – na verdade, eles estão, em geral, temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo, sobretudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altas. • Líderes, que estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia. • Liderança é lidar com mudança. Líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro; então eles incluem as pessoas, comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencerem obstáculos.

Quadro 1 - Características de Gerentes e Líderes

Fonte: (BEHMER, 2005, p. 15, *apud* ROBBINS, 1999, p. 219).

É possível perceber que a liderança é uma característica que o gerente deve ter, portanto neste trabalho liderança e gerencia serão adotadas com o mesmo sentido.

Por conseguinte, tão importante quanto saber o que é ser líder, é observar como essa discussão relativa à liderança evoluiu até os dias de hoje. Sendo um tema amplamente abordado, a liderança tem conquistado mais destaque, apesar de ser estudada há muito tempo.

Segundo Bass (1990), desde 5.000 anos a.C., já existem registros egípcios que tratam da liderança. No entanto, os primeiros estudos sobre liderança datam do início do século XX, a partir do advento da Escola de Relações Humanas, na qual, conforme Hersey e Blanchard (1986), na década de 20 e início dos anos 30, Elton Mayo e seus colaboradores sustentavam que o verdadeiro poder, numa organização, estava concentrado nas relações interpessoais desenvolvidas nas unidades de trabalho. A partir desse entendimento, começaram a estudar a liderança, considerando principalmente os traços de personalidade. Com esses estudos, os pesquisadores esperavam identificar quais indivíduos tinham mais capacidade de exercer a liderança, ou seja, quais tinham perfil de líder.

A este respeito, Melo (2004) destaca a teoria da liderança do “grande homem”, proposta por Thomas Carlyle, que via o líder como uma pessoa que tinha um dom natural, ou seja, ele tinha qualidades hereditárias e isso o diferenciava dos demais indivíduos.

Entretanto, os estudos que se sustentavam na hipótese de que traços de personalidade determinariam se o indivíduo seria ou não um bom líder foram perdendo força, porque não conseguiram provar que determinadas características apontavam o sucesso da liderança (DAFT, 2005; LUSSIER; ACHUA, 2004; ROBBINS, 2002; SPECTOR, 2002). Uma vez que a teoria dos traços de personalidade enfraqueceu-se, surgiu outro enfoque acerca da liderança.

Diante disso, na década de 50, pesquisas sobre liderança mudam o enfoque, deixam de lado a teoria dos traços e direcionam-se para a análise do que faz o líder no desempenho de suas atividades, ou seja, como ele age e como se comporta. Assim surgiram as Teorias Comportamentais da Liderança. Tais teorias ganharam

mais destaque a partir de estudos realizados na Universidade de Iowa, na Universidade Estadual de Ohio, na Universidade de Michigan, e também com o Grid Gerencial de Black e Mouton (DAFT, 2005; LUSSIER; ACHUA, 2004).

Já em meados de 1930, Kurt Lewin e colaboradores conduziram estudos na Universidade de Iowa, os quais focaram no estilo de liderança do gerente, quais sejam o autocrático, democrático e Liberal (Lasser-Faire) (LUSSIER; ACHUA, 2004).

Líder autocrático é, portanto, caracterizado por comportamentos de decidir, dizer o que fazer, ou seja, é aquele que manda e os subordinados executam. Já o líder democrático, ao contrário, ouve as opiniões de seus subordinados, levando em consideração o que eles acham, ou seja, deixa que eles participem (DAFT, 2005; LUSSIER; ACHUA, 2004; SPECTOR, 2002). Já o líder liberal (Laissez-Faire) é aquele líder que interfere muito pouco nas decisões dos seus subordinados, ou seja, dá liberdade para seus subordinados tomarem decisões como explica Maximiano (2000) liderança liberal:

[...] se caracteriza pelo fato do líder transferir sua autoridade para os seus liderados, ou seja, dá aos seus liderados o poder de tomar decisões. O líder liberal é aquele que abre mão de tomar determinadas decisões deixando essas decisões a cargo dos seus liderados (MAXIMIANO, 2000, p. 406).

Entre as décadas de 40 e 50, também foram realizadas pesquisas na Universidade de Michigan, com o objetivo de identificar os estilos que determinavam a efetividade da liderança; inclusive, quem dirigiu esses estudos foi Robert Likert (LUSSIER; ACHUA, 2004).

As pesquisas que tiveram destaque, segundo Melo (2004), foram as de Bowers e as de Scashore e Likert, que resultaram nas dimensões comportamentais “orientação para o empregado” e “orientação para a produção” da liderança.

Dessa forma, o estilo que é voltado para o empregado dá ênfase às relações interpessoais; já o voltado ao trabalho, ou à produção, dá ênfase à realização das tarefas e ao alcance de metas (LUSSIER; ACHUA, 2004; MELO, 2004).

Também foram realizadas pesquisas na Universidade Estadual de Ohio, após a Segunda Guerra Mundial, com o mesmo enfoque dos estudos de Michigan, isto é, tinham o objetivo de identificar dimensões independentes do comportamento do líder

(MELO, 2004). Os resultados desses estudos mostraram que existiam dois estilos que mais influenciavam na maneira como o líder agia: “estrutura inicial” e “consideração” (LUSSIER; ACHUA, 2004; MELO, 2004; HERSEY; BLANCHARD, 1986). A primeira dimensão se refere ao ato de o líder definir e estruturar seu papel e o de seus subordinados na direção da realização das metas; já a segunda refere-se à extensão das relações de trabalho do líder, que é caracterizada pela confiança que ele deposita em seus liderados (MELO, 2004).

Em 1964, Robert Blak e Jane Mouton desenvolveram uma grade gerencial baseada em dois fatores, motivo de preocupação entre os gerentes, que são a produção e as pessoas. Essa grade gerencial foi representada num plano cartesiano, onde a preocupação com a produção era representada por X, e a preocupação com as pessoas era representada por Y (LUSSIER; ACHUA, 2004; MELO, 2004; ROBBINS, 2002).

Segundo Melo (2004), com esse estudo, Blake e Mouton pretendiam encontrar o estilo que pudesse atender igualmente às duas dimensões. Contudo, essas abordagens comportamentais que envolviam duas dimensões não compreenderam corretamente como funciona a liderança.

Torres (2005) sustenta que o fato de aspectos situacionais terem sido excluídos dos estudos que tratavam desse conceito colaborou para que outras teorias surgissem.

Nessa linha, Melo (2004) afirma que o contexto em que a liderança ocorre não está sendo analisado, o que propiciou o surgimento das abordagens contingenciais.

Em seguida, vieram às abordagens mais recentes que focaram nas relações entre líderes e subordinados, sendo a primeira delas a liderança carismática que se concentra nas relações entre líderes e liderados (LUSSIER; ACHUA, 2004).

A segunda abordagem é a da liderança transformacional e transacional.

Ter e Bass (1988) dizem que a liderança transformacional está baseada no carisma, e isso quer dizer que o líder com essa característica encoraja seus subordinados a pensarem em outras formas de resolver problemas etc. Já a liderança transacional, de acordo com Kuhnert e Lewis (1987), ocorre quando uma pessoa estabelece uma relação de troca com outra, por exemplo, o líder

acompanha, ensina e motiva seu subordinado e, em troca, esse subordinado contribui para que a organização alcance seus objetivos.

É importante também destacar que os líderes possuem vários atributos que podem contribuir tanto positivamente como negativamente em seu desempenho.

Cavalcanti *et al.* (2006, p. 71) explica que “[...] cada papel (atributo do líder) isoladamente tem seu lado positivo, mas exacerbado pode se transformar numa negatividade.” E complementa a explicação dizendo que “[...] daí [se dá] a importância da integração dos valores opostos para gerar equilíbrio”.

O quadro a seguir expressa, de forma mais simplificada, esses atributos:

ATRIBUTOS POSITIVOS DO LÍDER	ATRIBUTOS NEGATIVOS DO LÍDER
Motivação	Controle
Disciplina	Conformidade
Determinação	Intransigência
Inovação	Impulsividade
Negociação	Competitividade

Quadro 2 – O Líder e seus atributos positivos e negativos

Fonte: (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 71, com adaptações)

Nessa linha de considerações, torna-se conveniente explicar melhor alguns desses atributos, começando pelos positivos.

Em relação ao atributo relativo à motivação, Marins Filho (2000) explica que, em primeiro lugar, é extremamente importante que o líder tenha motivação, caso contrário, não será possível ele motivar outras pessoas.

Quanto à disciplina, vale mencionar que, segundo o dicionário Michaelis (2002), esta é definida como

[...] o ensino, instrução e educação; relação de submissão de quem é ensinado, para com aquele que ensina; observância de preceitos ou ordens; observância estrita das regras e regulamentos de uma organização civil ou estatal; obediência a autoridade e procedimento correto (MICHAELIS, 2002, p. 266).

Portanto, é imperativo que o líder tenha autodisciplina em sua rotina profissional, tendo em vista ser ele exemplo para sua equipe, exercendo influência na mesma. Essa postura demonstra senso de responsabilidade e comprometimento junto à organização e ao corpo funcional por ele liderado (FACCIOLI, 2008).

Já o líder determinado é aquele que sabe o que quer e que não desiste de lutar até alcançar seus objetivos, enquanto que o negociador “[...] é um líder, isto é, tem seguidores dentro de uma organização que o aceitam como seu representante” (ALMEIDA JÚNIOR, 1997, p. 11).

Indo de encontro aos atributos positivos, há também os negativos que caracterizam determinados perfis de liderança. Nessa linha, tem-se o líder controlador que, apesar de comumente possuir grande competência no exercício de suas funções, mostra-se inflexível e centralizador junto à equipe (FACCIOLI, 2008).

O conformado, por sua vez, é aquele que aceita tudo passivamente, submetendo-se a situações diversas, inclusive indesejadas, sem nenhuma objeção, fato este que impacta negativamente em sua liderança (FACCIOLI, 2008).

Sobre o líder que demonstra intransigência, é preciso saber que intransigente é “[...] aquele que não faz concessão e nomeia o “intolerante” como o seu sinônimo” (FERREIRA, 2006, p. 488).

No que diz respeito ao líder competitivo, é importante destacar que a competição, por si só, não se configura em atributo negativo, podendo também ter conotação positiva, desde que se manifeste em níveis normais. Neste caso, certo grau de competitividade pode auxiliar no alcance de objetivos, porém, quando o líder agrega demasiado valor à competição, esta se torna negativa (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Face ao exposto, mesmo considerando-se todas as particularidades inerentes a cada perfil de liderança, deve-se reconhecer que a motivação representa uma característica que precisa estar presente no líder, independente do estilo adotado. Portanto, é inegável a relação estabelecida entre liderança e motivação, fato este que justifica a importância de se traçar esse paralelo.

2.2 Interface entre Liderança e Motivação

As organizações buscam atualmente líderes capazes de motivar o capital humano da empresa, entre outras funções igualmente relevantes, principalmente porque a motivação dos liderados é imprescindível para a boa execução das atividades dentro de qualquer instituição pública ou privada.

Maximiano (2007, p. 288) afirma que “A capacidade de liderar esta intimamente ligada com o processo da motivação, em situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa”.

Para Vergara (2007, p. 42) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] é absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”.

Sendo assim, o primeiro fator a ser reconhecido para se fomentar o processo de motivação é saber que as pessoas agem em razão de seu próprio interesse, interesse este que é definido individualmente de acordo com as respectivas necessidades.

Sabe-se que, nos últimos anos, as empresas vêm enfrentando uma série de transformações no cenário da produtividade, apresentando uma revolução em seus aspectos organizacionais, os quais têm exigido um ritmo de trabalho acelerado que, por sua vez, provoca uma crescente pressão por resultados no corpo funcional.

Diante disso, a capacidade de motivar os liderados passou a ser uma das principais características de um líder, para que as organizações consigam obter resultados favoráveis, mantendo a eficiência e a eficácia dos respectivos funcionários.

Bergamini (1994) confirma a estreita relação entre liderança e motivação, ao afirmar que:

[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento no qual falar de um assunto implica, necessariamente, abordar também o outro (BERGAMINI, 1994, p. 57).

Nesta direção, Mahfood (1994) afirma que a essência de qualquer empresa continuamente bem sucedida é a satisfação funcional e, a partir dessa constatação, uma maior atenção deve ser dada à relação estabelecida entre o líder e seus liderados, pois esta é a questão que define em que medida a empresa está preparada para assegurar o mais alto nível de excelência em seus produtos e/ou serviços.

Destarte, pode-se perceber que uma das propostas da Teoria Comportamental foi entender a conduta organizacional observando o comportamento individual das pessoas e, nesse contexto, a interface entre liderança e motivação mostrou-se pertinente. Nessa perspectiva, surge então a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, que desenvolveu uma hierarquia ascendente com base nas necessidades específicas do ser humano, conforme a influência de cada uma sobre o indivíduo (MURREL, 1977).

De acordo com Pérez-Ramos (1990),

O aspecto fundamental desta teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 128).

Apesar de haver uma hierarquia preestabelecida para as necessidades em questão, Maslow destaca a flexibilidade da teoria, no sentido de serem possíveis alterações quanto à intensidade das mesmas em cada indivíduo.

A propósito, a escala definida por Maslow inicialmente era composta por sete níveis, contudo, após algumas revisões, ficou definido que cinco níveis a comporiam, como exposto por Pérez-Ramos (1990):

1ª – Necessidades fisiológicas: Respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo da espécie. 2ª – Necessidades de segurança:

Compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação (doenças, acidentes, catástrofes, instabilidade econômica etc.), tanto em relação ao próprio indivíduo como de sua família. 3ª – Necessidades sociais: Referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade. 4ª – Necessidades de estima: Traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais. Manifestam-se através de outras formas mais específicas, como as necessidades de prestígio e de poder. As primeiras se caracterizam pela busca de status e de reconhecimento social, e as seguintes, pela ascendência que o indivíduo deseja exercer sobre os outros. 5ª – necessidades de auto realização: Incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo, assim, um desafio permanente na vida do indivíduo (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 128-129).

De modo a facilitar o entendimento a partir da visualização da referida escala, segue, na figura 1, a pirâmide que demonstra a hierarquia elaborada por Maslow:



Figura 2 – Teoria de Maslow: a hierarquia das necessidades

Fonte: (LIDERANÇA GERENCIAL, 2011).

Nessa perspectiva motivacional do comportamento humano, nota-se não ser difícil satisfazer as necessidades fisiológicas, visto que elas estão associadas às vontades primárias do ser humano, como fome, sede, questões voltadas à sua sobrevivência, etc.

Sendo assim, uma vez satisfeita esta etapa, o ser humano passa a ter desejos direcionados à segurança, expressando a vontade de obter estabilidade no trabalho, com remuneração satisfatória, entre outros fatores.

Após a realização desta, a que se segue são as sociais, quando o indivíduo sente a necessidade de laços de amizade, respeito, aceitação e interação social e profissional, passando a querer algum retorno que o faça se sentir incluso socialmente. Sequencialmente tem-se o nível da autoestima, o qual suscita na pessoa o desejo de obter reconhecimento por seus esforços, buscando realização pessoal. Neste ponto, chega-se na necessidade de auto realização, mediante a qual se almeja por maior autonomia, participação nas decisões e crescimento, procurando-se desenvolver todo o potencial em busca de sua própria realização pessoal.

É oportuno esclarecer que uma necessidade não precisa estar necessariamente satisfeita para que ele possa passar para uma etapa maior nesta pirâmide, o ser humano pode acumular e ir suprindo essas necessidades, de acordo com o que ele recebe de motivação.

Portanto, ciente das necessidades dos indivíduos liderados, a fim de criar um ciclo motivacional nas empresas, cabe ao líder elaborar estratégias para mantê-los motivados, no intuito de exercer uma relação de liderança efetiva, eficiente e eficaz no alcance das metas organizacionais.

Ainda nessa linha de considerações, Kouzes e Posner (1994) enfatizam que

A liderança é uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir. Qualquer discussão sobre liderança deve atentar para a dinâmica dessa relação. Estratégias, táticas, aptidões e práticas não contêm nenhum significado, a menos que compreendamos as aspirações humanas fundamentais que ligam os líderes aos seus liderados. Se não existir nenhuma necessidade subjacente para a relação, não existirão líderes (KOUZES; POSNER, 1994, p. 1).

Em vista disso, entende-se que o líder deve prever uma gestão estratégica proponente de ações relacionadas à motivação dos liderados, que permitam manter níveis de credibilidade suficientemente adequados para a implantação de melhorias gradativas no clima organizacional da equipe.

Vale destacar que o termo “clima organizacional” refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho que promovem a socialização dos funcionários, ou seja, “àqueles aspectos do clima que levam à provocação de diferentes espécies de motivação” (CARAVANTES, 1998, p. 121).

Por conseguinte, para se atingir esse nível de excelência na relação entre líder e liderados, faz-se fundamental que a liderança esteja maparada por princípios éticos, conforme apontado por Cavalcanti *et al.* (2006):

Princípios básicos, tais como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem, empatia, não são mutáveis nem estão sujeitos aos modismos de cada geração; ao contrário, aplicam-se a todos os momentos e em todos os lugares, e expressam-se sob a forma de idéias, ensinamentos e normas que elevam, enobrecem, satisfazem, fortalecem e inspiram pessoas. São esses os princípios que integram a ética do caráter, tão necessária àqueles que têm responsabilidade pela condução de uma equipe, de um pequeno ou grande negócio, ou de um país (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 125).

É imprescindível, portanto, que o líder perceba a relevância de sua responsabilidade para com os liderados, e fomente ações com vistas a promover um clima organizacional equilibrado e saudável, considerando o comprometimento, a responsabilidade, a frequência, a pontualidade, dentre os muitos outros quesitos exigidos das equipes, mantendo-as motivadas em face de um estilo de liderança flexível e atenta aos fatores situacionais que influem no contexto de uma organização.

2.3 Algumas Teorias de Liderança

Para se entender melhor como funciona uma liderança, é recomendável estudar algumas teorias de liderança pertinentes a esta discussão, quais sejam a Teoria dos Traços, a Comportamental e a dos Estilos de Liderança.

De acordo com Melo (2004), a Teoria dos Traços remete à década de 30, quando teve início a identificação, por meio de pesquisas, de traços de personalidade relacionados à liderança, cujas características elevavam a probabilidade de sucesso nessa área.

O supracitado autor menciona ainda que essa teoria não conseguiu embasamento, apesar dos estudos desenvolvidos, porque, dentre outros aspectos, não se considerou quaisquer necessidades dos liderados, nem os fatores situacionais que influenciam neste processo, desconsiderando que as habilidades ligadas à liderança podem ser devidamente aprendidas (MELO, 2004).

Além disso, Weinberg e Gould (2001, p. 213) constatam que “os líderes têm uma variedade de traços de personalidade, contudo não há traços específicos que tornem um líder bem-sucedido”.

Diante disso, surgiu a Teoria Comportamental, a qual focou nas ações de um líder, e não em suas características.

A Teoria Comportamental surgiu em 1947, a partir do livro lançado pelo autor Herbert Alexander Simon (1916-2001), cujo título é “O comportamento administrativo”, introduzindo assim a teoria das decisões, mas também tecendo críticas às teorias clássicas e das relações humanas (SIMON, 1965).

Seguindo essa teoria, os estudiosos pretendiam “[...] examinar os comportamentos que os líderes manifestavam e quais eram os efeitos destes comportamentos na performance e satisfação do grupo” (CASE, 1998, p. 387).

Nessa perspectiva, uma das conclusões a que se chegou é a de que o estilo de um líder possui relação com a ‘estruturação’, sendo este um fator concernente ao âmbito organizacional, às tarefas propriamente ditas, e também com a ‘consideração’, este relativo às relações interpessoais entre o líder e os liderados. Não obstante, tal caracterização não se consolidou, dado seu caráter excludente (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

No que tange à Teoria dos Estilos de Liderança, Maximiano (2000, p. 138) esclarece que “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”.

Logo, ao abordar esse tema, deve-se considerar as pesquisas desenvolvidas pelo psicólogo Kurt Lewin (1890-1947), que, na Universidade de Iowa, realizou experimentos sobre mudanças de hábitos e liderança, no intuito de encontrar soluções para a formação de líderes e de grupos. Medindo a atmosfera de liderança, o pesquisador concluiu que existem três estilos que definem o comportamento de

uma liderança: o estilo autocrático, o democrático e o liberal, também conhecido como *laissez-faire* (NOGUEIRA, 2005).

De acordo com Nogueira (2005),

Na liderança autocrática, o grupo demonstra muita tensão, frustração, agressividade, falta de espontaneidade, falta de iniciativa e não existe formação de grupos de amizade. Na liderança autocrática, normalmente é necessária a presença do líder para que o trabalho se desenvolva (NOGUEIRA, 2005, p. 138).

Para Jacobsen (2006)

[...] esse estilo de comando encontra fortes resistências na sociedade contemporânea, notadamente, nos argumentos sociais em que o grau de informação e de socialização do conhecimento é mais acentuado (JACOBSEN, 2006, p. 44).

Por outro lado, no estilo democrático “[...] o líder permite e incentiva seus subordinados a participarem do processo decisório, procura transferir autoridade para seus subordinados e faz uso do *feedback* para treinar seu subordinado” (CAVALCANTI, 2006, p. 40).

Nogueira (2005) corrobora o supracitado, ao afirmar que, na liderança democrática, [...] o líder é atuante, consultivo e orientador [...] há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais, sendo que o trabalho mostra ritmo suave e seguro e sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta (NOGUEIRA, 2005, p. 139).

Jacobsen (2007) afirma que:

A característica central desse estilo é a de construir o processo decisório com base nas opiniões e visões partilhadas entre os atores sociais nele envolvidos. A grande vantagem da aplicação do estilo de liderança democrática no processo de condução de organizações de produção ou mesmo de grupos de interesses afins, é a possibilidade de despertar o interesse e o compromisso coletivo (JACOBSEN, 2007, p. 45)

Fazendo uma comparação entre o estilo autocrático e democrático, Bowditch e Buono (2002, p. 122) ressaltam que “[...] uma orientação intensa à produção se

parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”.

Observa-se, portanto que, enquanto o líder autocrático é focado na tarefa, o democrático direciona seu foco ao funcionário, todavia cabe esclarecer que se pode ter um perfil de liderança flexível a ponto de modificar o direcionamento, conforme a necessidade.

Já a liderança liberal, ou laissez-faire,

É o Estilo caracterizado pelo fato do líder interferir pouco nas decisões do grupo, ou seja, ele dá liberdade para que os colaboradores tomem decisões.

[...] se caracteriza pelo fato do líder transferir sua autoridade para os seus liderados, ou seja, dá aos seus liderados o poder de tomar decisões. O líder liberal é aquele que abre mão de tomar determinadas decisões deixando essas decisões a cargo dos seus liderados (MAXIMIANO, 2000, p. 406).

Cabe salientar, que conforme toda caracterização, esta apresenta aspectos positivos e negativos. Em relação aos aspectos positivos Maximiano (2000) afirma que:

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados transferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas aos liderados (MAXIMIANO, 2000, p. 406).

No que diz respeito aos aspectos negativos Nogueira (2005) diz que:

Embora a atividade do grupo possa ser intensa, a produção pode ser inferior a desejada. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muito tempo em discussões voltadas mais para o aspecto pessoal do que relacionadas com trabalho (NOGUEIRA, 2005, p. 139).

Em relação a esses aspectos é possível observar que aspectos negativos, estão ligados ao fato do líder deixar que seus liderados tomem decisões com isso os colaboradores podem se sentirem mais motivados e assim obterem melhores resultados, já em relação aos aspectos negativos pode-se observar que os colaboradores podem perder muito tempo com discussões e assim atrasarem a produção.

Não obstante, ainda em meio à discussão concernente aos estilos de liderança, Melo (2001) elaborou a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, no intuito de possibilitar a avaliação quanto aos tipos de gerência reconhecidos atualmente, quais sejam: Relacionamento, Tarefa e Situacional. Cada um destes possui abordagens distintas, conforme apresentado no quadro a seguir:

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"> • 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.
Situacional	<p>Tratado como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas as teorias contingências destacam a dimensão situacional.

Quadro 3 – Estilos Gerenciais e Abordagens Teóricas de Liderança

Fonte: (PEREIRA, 2008 com adaptações).

Dessa forma, Melo (2001) estabeleceu a convergência entre as três abordagens, a qual resultou na definição dos fatores Relacionamento, Tarefa e Situação, como pode ser observado abaixo:

FATOR	DEFINIÇÃO
Relacionamento	- Extensão em que o líder mantém relações de trabalho 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.
Tarefa	- 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	- Habilidade do gerente para identificar a realidade de 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 com adaptações).

Portanto, para esta pesquisa será adotada a abordagem de Melo(2001), abordagem esta que trata dos estilos gerenciais que os gerentes desempenham.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Antes de descrever os métodos, é importante entender de que se trata o método de pesquisa. Sendo assim, “método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação (ZANELLA, 2006 p. 19).

Já a pesquisa “é a atividade básica da ciência, que tem como finalidade descobrir respostas para as indagações do homem. Tem, portanto, a finalidade de solucionar problemas teóricos e práticos” (ZANELLA, 2006, p. 20).

3.1 Tipo de pesquisa

Em relação ao método, a pesquisa é quantitativa descritiva. A este respeito, Zanella (2006) explica que:

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 (ZANELLA, 2006, p. 89).

Quanto à pesquisa descritiva, cabe mencionar que “[...] procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas [...] pretende descrever com *exatidão* os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRAVIÑOS, 1987, p. 100, grifo do autor).

Quanto à forma de coleta de dados, esta foi primária por comunicação, segundo a qual “[...] coletam as informações diretamente do respondente. Podem ser utilizados, para isso, entrevistas e questionários como instrumento de coleta de dados” (ZANELLA, 2006, p. 32-33). Logo, para cumprir os objetivos desta pesquisa, foi utilizado um questionário.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Órgão Estadual criado em 27 de dezembro de 2002 pela N^o 3.105 inicialmente recebeu a denominação de Corregedoria Geral do Distrito Federal ao longo dos anos passou por varias mudanças e teve algumas denominações, a mudança mais recente atribuiu a ela o nome de Secretaria de Transparência e controle do Distrito Federal criada pelo Decreto n^o 32.716, de 01 de janeiro de 2011 dentre outras competências esta a de tratamento e orientação dos dados e informações disponibilizáveis no Portal da Transparência; supervisão e coordenação do sistema de controle interno; defesa do patrimônio público e da transparência; Prevenção e combate a corrupção; Verificação dos princípios constitucionais nos atos da Administração Pública; Apuração de indícios de irregularidades. Além das competências aqui expostas tem a finalidade de assistir direta e imediatamente ao governador nos assuntos e providencias relacionadas à defesa do patrimônio publico.

No período em que foi realizada a pesquisa a força de trabalho da Secretaria era de aproximadamente 400 pessoas entre elas servidores efetivos, comissionados, requisitados de outros órgãos e estagiários.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A pesquisa foi realizada apenas com os servidores do Gabinete, Assessoria de Comunicação Social, Diretoria de Tecnologia da Informação, Unidade de Administração Geral, Tomada de Contas e Corregedoria Geral, totalizando 140 servidores. A escolha foi feita levando-se em conta a facilidade de aplicação da pesquisa nas supracitadas áreas do órgão em questão.

Foram distribuídos 100 questionários; desse total, 79 retornaram, o que significa uma excelente taxa de retorno. Destes questionários sete foram eliminados, haja vista o preenchimento incorreto ou incompleto. Assim foram considerados validos uma amostra de 72 questionários, que compreendem 51,43% do universo de profissionais alvo da presente pesquisa.

O seguinte perfil demográfico foi apresentado pelos participantes da pesquisa:

a) Gênero

Tabela 1 – Gênero dos Participantes da Pesquisa

Gênero	Frequência	Percentagem %
Masculino	42	58,3
Feminino	30	41,7
Total	72	100,0

A tabela 1 expõe que mais da metade dos participantes da pesquisa (58,3%) é do sexo masculino. Quanto à participação das mulheres na pesquisa, esta foi referente a 41,7%.

b) Estado Civil

Tabela 2 – Estado Civil dos Participantes da Pesquisa

Estado Civil	Frequência	Percentagem %
Solteiro	26	36,1
Casado	43	59,7
Divorciado	2	2,8
Separado	1	1,4
Total	72	100,0

A tabela 2 mostra que a maioria dos respondentes da pesquisa (59,7%) é casada.

c) Faixa Etária

Tabela 3 - Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa

Faixa Etária	Frequência	Percentagem %
Menos de 20 anos	1	1,4
De 20 a 30 anos	22	30,6
De 31 a 40 anos	31	43,1

Mais de 40	18	25,0
Total	72	100,0

Observa-se, na tabela 3, que o maior percentual de respondentes da pesquisa (43,1%) possui de 31 a 40 anos de idade. Já o menor percentual (1,4%) pertence àqueles com menos de 20 anos de idade.

d) Escolaridade

Tabela 4 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

Escolaridade	Frequência	Percentagem %
Ensino médio incompleto	1	1,4
Ensino médio completo	3	4,2
Superior incompleto	8	11,1
Superior completo	24	33,3
Especialização incompleta	8	11,1
Especialização completa	28	38,9
Total	72	100,0

A partir da tabela 4, observa-se que o maior percentual dos respondentes possui especialização completa (38,9%); em seguida, vêm os que têm nível superior completo (33,3%). Tendo em vista esses dados, é possível inferir que a maioria dos participantes apresenta elevado nível de escolaridade.

e) Cargo

Tabela 5 – Cargos ocupados pelos participantes da pesquisa

Cargo	Frequência	Percentagem %
Analista	19	26,4
Assessor	13	18,1
Auditor	1	1,4
Corregedora Adjunta	1	1,4

Diretor	9	12,5
Especialista	15	20,8
Estagiário	7	9,7
Gerente	6	8,3
Professora	1	1,4
Total	72	100,0

Na tabela 5, nota-se que o maior percentual de participantes da pesquisa (26,4%) ocupa o cargo de analista; em seguida, têm-se os especialistas (20,8%).

f) Tempo de serviço na (STC)

Tabela 6 – Tempo de Serviço dos participantes da pesquisa

Tempo de Serviço	Frequência	Percentagem %
Menos de 1 ano	15	20,8
De 1 a 5 anos	52	72,2
De 6 a 10 anos	5	6,9
Total	72	100,0

A tabela 6 mostra que a maioria dos participantes (72,2%) tem mais de 1 ano, e menos de 5 anos de tempo de serviço na Secretaria. Portanto, é possível deduzir que os servidores têm condições de emitirem opiniões consistentes e embasadas sobre o comportamento dos respectivos chefes.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2001), a qual contém 19 itens a serem respondidos com base em uma escala tipo Likert, de cinco pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). Melo (2001) agrupou esses 19 itens em três fatores denominados: Relacionamento (alfa = 0,94), Tarefa (alfa = 0,72) e Situacional (alfa = 0,82).

Com o objetivo de caracterizar o perfil demográfico dos participantes da pesquisa, foram acrescentadas 6 questões aos 19 itens da escala, questões essas que tinham o objetivo de investigar gênero, estado civil, tempo de serviço na STC, faixa etária, escolaridade e o cargo que o participante ocupa.

Para a análise, utilizou-se estatísticas descritivas e inferenciais por meio do *SPSS 16 for Windows*.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta foi feita diretamente com os colaboradores. Trata-se de uma medida tipo lápis-e-papel, de cunho auto administrável. Isto significa que o respondente não precisa ser questionado pelo pesquisador para responder os itens, bastando apenas ler as instruções para expressar suas opiniões.

Os questionários foram distribuídos pela própria pesquisadora, em cada sala, no dia 10 de outubro de 2011, sendo entregues e recolhidos no mesmo dia. Cada participante levou, em média, 10 minutos para responder o questionário.

Para a análise dos dados foram feitas estatísticas descritivas e inferenciais por meio do *SPSS 16 for Windows*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estilos Gerenciais

No intuito de identificar os estilos gerenciais observados nos gestores da Secretaria de Transparência e Controle do Distrito Federal (STC), optou-se pela utilização da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Esta foi elaborada por Melo (2001), mediante o qual os 19 itens que integram a referida escala, uma vez respondidos pelos liderados, pode inserir seus líderes em um ou nos três fatores representados nos itens analisados, quais sejam Relacionamento, Tarefa e Situacional.

A tabela abaixo descreve cada um dos fatores da referida escala, apontando também como os itens são distribuídos quantitativamente, de modo a validar os resultados da pesquisa:

FATOR	DESCRIÇÃO	NÚMERO DE ITENS
(1) Relacionamento	Agrupar 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 caracterizada pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado.	Quatro
-----------------	---	--------

Tabela 7 – Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Fonte: (MELO, 2001 com adaptações).

Por conseguinte, a tabela 8 apresenta os resultados relativos à média, e também ao desvio padrão identificado nos fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), por ocasião da pesquisa realizada junto aos servidores da STC para identificação do estilo gerencial de seus líderes:

Fator	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,20	0,55
Tarefa	4,11	0,55
Situacional	4,22	0,62

Tabela 8 – Média e Desvio Padrão Relativos aos Fatores da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) Aplicada junto aos Servidores da Secretaria de Transparência e Controle do Distrito Federal.

Os resultados expostos na tabela 8 apontam que na percepção dos participantes da pesquisa os três estilos gerenciais estão presentes na Secretaria de Transparência e Controle do DF, já que as médias se situaram acima do ponto médio da escala que é 3. Justificativa para esse resultado pode ser encontrada no estudo realizado por Melo (2001) em sua pesquisa constatou que os três estilos gerenciais estavam presentes na organização pesquisada e como justificativa citou que todos os trabalhadores que responderam sua pesquisa estavam envolvidos em

atividades administrativas, atividades essas que tem entre suas características a diversificação de tarefas, segundo Melo esses colaboradores também não exerciam atividades operacionais que são próprias da atividade fim da organização. Melo afirma que “a diversificação das tarefas favorece a adoção de comportamentos voltados ora para uma dimensão, ora para outra” (MELO, 2001, p. 68).

Seguindo essa mesma linha de pensamento Polo, Weber, Maximo (2004) afirmam que pode ser difícil aplicar um único modelo de liderança na organização, especialmente quando há “situações muito distintas de trabalho e de interação entre as pessoas e equipes; se forem utilizadas diferentes tecnologias e houver pessoas com diferentes formações, qualificações, conhecimentos, motivações, valores, personalidades, expectativas, etc”. (POLO; WEBER; MAXIMO; 2004, p.4). O que pode ser aplicado a este estudo, já que a maioria dos servidores que responderam a pesquisa estão envolvidos em atividades diversificadas, possuem formação em diversas áreas, além de apresentarem personalidades diferentes.

A seguir serão descritos de forma detalhada os resultados de cada fator:

Relacionamento Fator 1 – Média 4,20 essa esta situada entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim, isso quer dizer que na percepção dos participantes da pesquisa os gerentes demonstram confiança em seus subordinados, respeito por suas idéias, disponibilidade para ouvi-los e por seus sentimentos. O desvio padrão foi de 0,55 o que representa certa semelhança nas respostas dadas aos itens que compõem esse fator.

Tarefa Fator 2 – Média 4,11 Também se encontra entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim, o que demonstra que de acordo com a percepção dos subordinados os gerentes avaliados também valorizam a hierarquia e estão preocupados com cumprimento de prazos alcance de metas. Desvio padrão 0,55 como no item anterior indica que houve certa semelhança nas respostas dos participantes no que diz respeito aos itens que compõem o fator tarefa.

Situacional Fator 3 – Média 4,22 Como nos dois fatores anteriores ficou situada entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim o que mostra que na percepção dos participantes, os gerentes se mostram flexíveis na maneira de lidar com os subordinados. Já o desvio padrão foi de 0,62 diferentemente do fator 1 e 2, esse fator apresentou desvio padrão maior o que quer dizer que as

semelhanças nas respostas dos participantes no que diz respeito a esse fator foi menor do que o grau de semelhança encontrado no fator relacionamento e tarefa.

Portanto o estudo realizado na Secretaria de Transparência e Controle indica que os três estilos gerenciais Relacionamento, Tarefa e Situacional validados por Melo (2001) são praticados pelos gerentes do órgão sem que um ressalte sobre o outro, já que as médias se situaram acima do ponto médio da escala que é 3 e ficaram muito próximas umas das outras. Resultado esse que diferiu do resultado encontrado por Melo (2001) em seu estudo feito na Empresa de Correios e Telégrafos onde apesar dos três estilos também estarem presentes os estilos Tarefa e Situacional predominaram sobre o estilo Relacionamento.

Como forma de verificar diferenças entre os grupos com os fatores componentes da Escala de Estilos Gerenciais, foram realizadas análises de variância *One Way ANOVA* (FIELD, 2009), utilizando, como variável de diferenciação, sexo, tempo na empresa (variável transformada até 10 anos e mais de 10 anos), a idade (variável transformada, profissionais com até 30 anos e com 31 ou mais anos), nível educacional por faixa (até superior incompleto, graduados e pós-graduados).

Com relação às análises, não foi possível encontrar nenhuma diferença significativa, exceção feita ao Fator 3 (Líder Situacional), no que diz respeito à idade dos profissionais.

Fator 3 Situacional	Média	Desvio Padrão
Até 30 anos	3,98	0,52
Mais de 30 anos	4,35	0,45

Total	4,23	0,50
--------------	-------------	-------------

Tabela 9 – Média e Desvio Padrão Relativos ao Fator Situacional.

Conclui-se, portanto, que o fator que apresentou diferença significativa foi o Fator 3 (Líder Situacional). Os profissionais com maior idade mais a liderança situacional, $F(1,70) = 9,55$, $p = 0,03$. A justificativa para este resultado pode ser encontrada no estudo realizado por Nascimento (2010), onde profissionais com maior idade apresentam uma maior internalização da cultura organizacional e assim analisam melhor a situação para a tomada de decisão.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve como propósito identificar os estilos gerenciais dos gestores da Secretaria de Transparência e Controle, na percepção de 72 servidores.

Nesse sentido observou-se que na percepção dos participantes da pesquisa os três estilos, Relacionamento, Tarefa e Situacional são praticados pelos gestores da secretaria, já que as médias dos fatores se localizaram entre os pontos Frequentemente age assim e Sempre age assim sendo que não houve diferenças significativas entre as médias o que quer dizer que nenhum fator prevaleceu sobre o outro.

Portanto os resultados propõem que as relações entre gestores e subordinados, com base nos estilos de liderança praticados na (STC) são regidas por confiança, hierarquia e flexibilidade.

Nessa perspectiva, entende-se que o estudo do estilo gerencial constitui-se em relevante instrumento para se obter um conhecimento sobre a percepção dos empregados em relação aos líderes, o que pode fornecer uma melhor compreensão do funcionamento organizacional da instituição. Constitui-se, pois, em significativa vantagem para qualquer organização a existência de um grau elevado de satisfação dos servidores para com os respectivos gestores, considerando-se ser este um quesito indispensável ao sucesso da organização e à qualidade de vida das pessoas que nela trabalham.

Uma das limitações desta pesquisa está no fato dela ter sido aplicada apenas em algumas áreas da secretaria, portanto não se pode deduzir que todos os gestores da secretaria praticam os estilos gerenciais aqui expostos. Outra possibilidade seria a aplicação conjunta da EAEG com outros instrumentos como de valores organizacionais, ou de valores no trabalho e verificar as relações entre os estilos de liderança e os valores. Realizar entrevistas, utilizando uma metodologia qualitativa para melhorar as discussões dos resultados encontrados e identificar de forma mais profunda os estilos de liderança. Como tema de futuras pesquisas

sugere-se que esta pesquisa seja aplicada em toda a Secretaria de Transparência e Controle do DF.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR, Sebastião de. **O Naípe do Negociador**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BASS, Bernard M. **Bass I Stogdill's Handbook of leadership: theory, research and managerial applications**, 3. ed. New york: Free Press, 1990.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração** construindo vantagem competitiva. São Paulo Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional: natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BEHMER. Sara I. **Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro**. 2005. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.

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

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração – pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. Et. Al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASE, R. **Leader Member Exchange Theory and Sport: possible applications**. Journal of Sport Behavior, n. 4, v. 21, 1998.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano: O Talento, a Inteligência e o Conhecimento como Força Econômicas, seu Impacto nas Empresas e nas Decisões de Investimento**. (Tradução: Luciana Bontempi Gouveia. Revisão Técnica: Heitor José Pereira.) São Paulo: Atlas, 1994.

DISTRITO FEDERAL. DECRETO 32.716, de 01 de janeiro de 2011. Cria a Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal. Disponível em

http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2011/01_Janeiro/DODF%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20Especial%2001-01-2011/Edi%C3%A7%C3%A3o%20Especial.pdf
Acesso em: novembro de 2011.

FACCIOLI, C. **Características do líder acerca da terceira inteligência.** (2008)
Disponível em: www.administradores.com.br Acesso em: outubro de 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa.** 6. ed. Curitiba: Positivo, 2006.

FIELD, A. (2009). **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** (L. Viali, Trad.).
Porto Alegre: Artmed.

FIEDLER, F; CHEMERS, M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Editora da USP, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HATER, John J.; BASS, Bernard M. **Superiores evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership.** Journal of Applied Psychology, vol. 73, n. 4, 1988.

HAMPTON, D.R. **Administração – Comportamento Organizacional** São Paulo: McGraw Hill, 1990.

HERSEY; Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JACOBSEN, Alessandra L.; JUNIOR, João B. C., NETO, Luis Moretto. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JUNQUEIRA, L.A.C.. **Negociação: inverdades perigosas.** 1998. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p29.html>. Acesso em 07 jun. 2011.

KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. **Credibilidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KUHNERT, Karl W; Lewis, Philip. **Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis**. The Academy of Management Review, vol. 12, n. 4, 1987.

LIDERANÇA GERENCIAL. Escola de Gerentes. **Teoria de Maslow: a hierarquia das necessidades**. Disponível em: <http://liderancagerencial.blogspot.com/2010/04/teoria-de-maslow-hierarquia-das.html> Acesso em: outubro de 2011.

LUSSIER, Robert N.; ACHUA, Christopher F. **Leadership: theory, applications, SKILL development**. Minnesota: Thomson, 2004.

MAHFOOD, Phillip E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. / Phillip E. Manfood; tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano – São Paulo: Makron Books, 1994.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Os 12 maiores atributos da liderança**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/21C.HTM>>. Acesso em 5 de jun. 2011.

MASSAPINA, João. **Os sete tipos de CEO**, 2008. Disponível em: <<http://massapinaopinionotall.blogspot.com/2008/01/ossetetiposdeceo.html>>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, vol. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

_____. **Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MICHAELIS: **dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MURREL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

NASCIMENTO, T. G. (2010). **Polícia - Uma Identidade em Discussão: Construção, Validação e Aplicação de um Instrumento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ^

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANNA, A.S.; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, v. 44, p.1453-1475, NOV./DEZ. 2010.

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.

PÉREZ-RAMOS. **Motivação no Trabalho: abordagens teóricas**. São Paulo: USP, 1990.

POLO, E.F.; WEBER, W.; MAXIMO, M.D.C. Modelagens de liderança formal – A busca de resultados. (2004) Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=951. Acesso em: Dezembro de 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC. Oitava Edição, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1965

SILVA, Janaina costa. **O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em ciência da informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

TORRES, Cláudio Vaz. Liderança e Valores Culturais: dois conceitos inter-relacionados? In: Álvaro Tamayo e Juliana Barreiros Porto (org). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. WEINBERG, R.;

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

WEINBERG, R; GOULD D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

7 ANEXOS

Anexo A

PESQUISA SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

Caro colega,

- Estou fazendo minha Monografia para concluir o curso de Graduação em Administração 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.**

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** 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	2	3	4	5
			Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Freqüentemente Age Assim	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			
Gênero: <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Outro	Tempo de serviço na STC: <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 15 anos	Faixa Etária: <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> mais de 40 anos
Escolaridade: <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> ensino médio completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> especialização incompleta <input type="checkbox"/> especialização completa <input type="checkbox"/> mestrado incompleto <input type="checkbox"/> mestrado completo <input type="checkbox"/> doutorado incompleto <input type="checkbox"/> doutorado completo		Que cargo você ocupa?	

Adaptado de Melo (2001) – *Universidade de Brasília*

OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!