



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Renato Berrêdo de Toledo Lobato

Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Distrito Federal

Brasília – DF
2011

Renato Berrêdo de Toledo Lobato

Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Distrito Federal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Ricardo Corrêa Gomes

Brasília – DF
2011

Lobato, Renato Berrêdo de Toledo.

Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Distrito Federal /
Renato Berrêdo de Toledo Lobato. – Brasília, 2011

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes, Departamento
de Administração

1. Liderança. 2. Organização Pública. 3. Estilos de Liderança

Renato Berrêdo de Toledo Lobato

**Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Distrito
Federal**

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

Renato Berrêdo de Toledo Lobato

Doutor, Ricardo Corrêa Gomes
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico esta monografia aos meus pais,
Antônio e Márcia, meus maiores exemplos
de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes. Sem sua orientação e confiança não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus pais pelo estímulo e auxílio na concretização deste trabalho.

A todos os professores que passaram pelo meu caminho nas três Universidades em que estudei e que, de alguma forma, colaboraram para a conclusão deste ciclo.

A todos que responderam o questionário e, assim, cooperaram com a pesquisa.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar os estilos de liderança predominantes em uma organização pública brasileira. O referencial teórico se baseou nos conceitos de liderança, nas teorias sobre os estilos de liderança e na liderança no serviço público. Para a elaboração desse estudo foi utilizada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial construída e validada por Melo (2001), que considera os estilos gerenciais orientados para o relacionamento, para a tarefa e para a situação. Uma pesquisa de campo foi realizada, envolvendo os servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF). A amostra final totalizou 140 servidores, de ambos os sexos, o equivalente a cerca de 30% do total de servidores desse tribunal. Todos os estilos obtiveram um alto índice na escala, impossibilitando assim, a definição de um predominante. Os resultados mostraram que, na percepção dos servidores, os três estilos de liderança estão presentes em grande escala no TCDF.

Palavras-Chave: Liderança, Organização Pública, Estilos de Liderança.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Modelo Situacional de Hersey e Blanchard	19
Figura 2: Gênero dos Participantes da Pesquisa	26
Figura 3: Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa (anos)	27
Figura 4: Tempo de Serviço no TCDF (anos).....	27
Figura 5: Escores do Fator Relacionamento	29
Figura 6: Escores do Fator Tarefa.....	30
Figura 7: Escores do Fator Situacional.....	30

Lista de Quadros

Quadro 1: Fatores dos itens do questionário.....	25
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resultado dos Fatores	28
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. Introdução	12
1.1 Formulação do Problema	13
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	14
2. Referencial Teórico	15
2.1 Conceitos de Liderança	15
2.2 As Abordagens de Liderança	15
2.3 Liderança nas Organizações Públicas	20
3. Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	22
3.1 Tipos e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2 Caracterização da organização.....	22
3.3 População e amostra	23
3.4 Instrumento de pesquisa	23
3.5 Procedimento de coleta e análise de dados.....	25
4. Resultados e Discussão	26
5. Conclusões e Recomendações	32
6. Bibliografia.....	34
ANEXOS	36
Anexo A – Organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal	36
Anexo B – Questionário a ser aplicado	38

1. Introdução

As últimas décadas foram marcadas pelo desenvolvimento global da economia e pelos avanços tecnológicos, que acirraram a competitividade entre as empresas. Nesse contexto, o capital intelectual se tornou chave para o sucesso das organizações. Empresas de todo o mundo vêm compreendendo que o ser humano é determinante para o sucesso das organizações.

Existe uma figura imprescindível para gerir e direcionar esse capital intelectual: o **líder**, ou seja, aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas para o cumprimento de objetivos. De acordo com a literatura, a liderança é considerada um dos fatores determinantes para o bom desempenho das organizações (BAUMGARTEL, 1957; MOURITZEN e SVARA, 2002; RAINEY e STEINBAUER, 1999; BOYNE, 2003). O fenômeno da liderança vem sendo cada vez mais analisado pelos estudiosos. Para Doig e Hargrove (1990), a liderança efetiva pode ser medida pela habilidade do líder de reconstruir a estrutura da organização, suas funções e seus processos. O líder efetivo, que faz a diferença, é aquele que sabe administrar recursos e utilizar o conhecimento dos subordinados para atingir os objetivos da organização. Um estudo de Bennis (1999) mostrou que, em um período de 10 anos, nos Estados Unidos, o valor das ações de empresas percebidas como bem lideradas cresceu 900%, enquanto que o daquelas vistas como deficientes nesse aspecto cresceu apenas 74%. Estudos com esse mostram a relevância da liderança efetiva para as organizações.

Os líderes das organizações públicas diferem-se em alguns aspectos em relação aos das organizações privadas. Os líderes do setor público devem entender e se adaptar às pressões políticas, às limitações orçamentárias e ao regime diferenciado que regula a área de pessoal desse setor.

Historicamente, nas organizações públicas, muitos gestores são nomeados com base em critérios de escolha como a capacidade técnica, a antiguidade ou a indicação por pessoas de influência e até mesmo por vínculos de amizade. Existem poucos estudos empíricos sobre os critérios de escolha dos gestores públicos, dentre os quais se destaca o de Schneider (1991). O estudo de Schneider (1991) foi realizado em algumas empresas estatais e encontrou três critérios típicos para

nomeações: representatividade (grupos de interesse ou partidos políticos), confiança (lealdade pessoal e afinidade com o nomeador) e técnica (reputação e experiência no seu campo de atuação). É de entendimento geral que nem sempre o servidor com a melhor capacidade técnica ou que seja o mais antigo detém as habilidades necessárias a um bom líder, assim como, provavelmente, o amigo nomeado não seria o mais indicado para o cargo.

1.1 Formulação do Problema

As organizações públicas possuem algumas particularidades como certa estabilidade de seus servidores e regime diferenciado para a determinação dos gerentes. A interrelação entre a orientação do líder para o empregado e para a tarefa, assim como a disposição dos subordinados para a realização da tarefa ou função, torna-se decisiva para o cumprimento de metas e objetivos e, portanto, para o sucesso da organização. O estilo de liderança mostra a forma predominante ou o comportamento característico da ação do líder no relacionamento com a equipe e na influência de indivíduos ou grupos para atingir os objetivos. Esses pressupostos levam ao questionamento de quais características têm esses líderes nas organizações públicas e como seus liderados as percebem. Diante do descrito, julga-se relevante que as organizações públicas conheçam os estilos de liderança presentes e predominantes em seus quadros de gestores.

Ante o exposto, surge a questão: **Quais estilos de liderança predominam no Tribunal de Contas do Distrito Federal?**

1.2 Objetivo Geral

- Analisar os estilos de liderança predominantes entre os gestores do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), na perspectiva de seus liderados.

1.3 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura na área de liderança, com ênfase nos estilos de liderança;

- Analisar as percepções dos liderados quanto aos estilos gerenciais dos seus líderes;

1.4 Justificativa

Após pesquisa sobre os estilos de liderança na administração pública, concluiu-se que a bibliografia sobre o assunto é reduzida, principalmente no Brasil, predominando os estudos na área da saúde, como os artigos: Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros (HIGA; TREVISAN, 2005); Aplicação da liderança situacional em enfermagem de emergência (WEHBE; GALVÃO, 2005); Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar (SANTOS; CASTRO, 2008).

O tema dessa monografia apresenta relevância acadêmica e gerencial, pois pretende acrescentar e contribuir com o conhecimento a respeito dos estilos de liderança no setor público brasileiro.

2. Referencial Teórico

Este capítulo trata do referencial teórico que serviu de base para a pesquisa empírica desta Monografia. Nele foi discutida a diversidade dos conceitos que envolvem o termo “liderança”; teorias e abordagens desenvolvidas ao longo do tempo; e a liderança nas organizações públicas.

2.1 Conceitos de Liderança

O dicionário Aurélio define o termo “liderança” como a forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. Entretanto, foram formuladas diversas definições de liderança ao longo dos anos. Entre elas: “processo pelo qual se influencia as atividades de um grupo organizado em seu esforço de estabelecer e atingir metas” (STOGDILL, 1950 apud BASS, 1990, p. 13); “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. (ROBBINS, 2002, p.304); “interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se convencem de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”. (JACOBS, 1970, p.232);

2.2 As Abordagens de Liderança

As primeiras abordagens acerca da liderança entendiam que certos traços sociais, intelectuais, físicos e de personalidade estariam associados ao líder. A **Teoria dos Traços** julgava que seria possível identificar traços universais nos líderes que os distinguiam dos não-líderes (SGANZERLA, 2004). Várias pesquisas que buscavam identificar os traços de liderança foram realizadas, porém nenhum resultado concreto foi encontrado. Com o passar do tempo, por não conseguir ser comprovada, essa abordagem foi caindo em desuso (ROBBINS, 2002).

No final da década de 1940, os pesquisadores começaram a estudar o comportamento como fator-chave para se definir um líder bem-sucedido. Com as **Teorias Comportamentais**, passou-se a acreditar que a capacidade de liderança

não era nata, mas que se poderia treinar indivíduos para exercer liderança eficaz (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Um estudo da **Universidade de Iowa**, realizado por Lewin, Lippit e White, destacava três estilos básicos de liderança:

- Autocrático – o líder toma as decisões sem a participação do grupo;
- Democrático – o líder estimula a participação do grupo na tomada das decisões;
- *Laissez-faire* – o líder dá liberdade para subordinados tomarem as decisões e participa apenas quando é solicitado pelo grupo.

Os estudos da **Universidade Estadual de Ohio** tinham como objetivo identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Esse estudo apontou duas categorias que seriam responsáveis por boa parte do comportamento de liderança (ROBBINS, 2002):

- Estrutura de iniciação – extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos;
- Consideração – extensão em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

Segundo Melo (2001), os estudos da **Universidade de Michigan** buscavam identificar comportamentos associados à liderança eficaz. Os estudos da Universidade de Michigan também encontraram duas dimensões comportamentais que foram consideradas determinantes:

- Orientação para a produção – o líder mantém o foco na execução da tarefa, considerando os funcionários apenas um meio para se atingir objetivos;
- Orientação para o funcionário – o líder prioriza as relações interpessoais, preocupando-se com a satisfação e a motivação de seus subordinados.

Segundo Robbins (2002), ao buscar relacionar determinados comportamentos do líder com o desempenho do grupo, as teorias comportamentais obtiveram pouco sucesso.

Assim como a teoria dos traços, as comportamentais focalizavam apenas o líder, não levando em consideração o ambiente, a situação e o grupo onde esse líder está inserido.

Surgiram, então, as **Teorias Contingenciais** ou **Situacionais**, que buscaram identificar como os fatores situacionais influenciam a liderança. O **Modelo Contingencial de Fiedler**, de 1967, considera que o estilo de liderança de um indivíduo pode ser avaliado por meio de um instrumento denominado LPC (*Least Preferred Co-worker*), um questionário a respeito do “colega de trabalho menos preferido” (FIEDLER; CHEMERS, 1981). O pesquisador acreditava que o controle e a influência do líder dependeriam não somente de suas características pessoais, mas também da estrutura do cargo, da relação com o grupo e do poder de posição (HAMPTON, 1990):

- Relação líder-liderado – grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros do grupo pelo líder;
- Estrutura da tarefa – grau de estrutura da tarefa (alto ou baixo);
- Poder da posição – relacionado à legitimidade e à influência do líder quanto à tomada de decisões.

De acordo com Fiedler e Chemers (1981), um baixo LPC representaria liderança orientada para a tarefa e seria mais eficaz quando as três dimensões fossem altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis para o líder. Um alto LPC representaria liderança orientada para o relacionamento e seria mais eficaz quando as três dimensões fossem moderadamente favoráveis ao líder.

A **Teoria de Liderança Situacional**, de Hersey e Blanchard, afirma que o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a maturidade dos liderados, que, no entendimento desses autores, significa a extensão em que os subordinados têm capacidade e disposição ou segurança para realizar determinada tarefa. Essa teoria combina as duas dimensões já estudadas anteriormente – o comportamento orientado para a tarefa e o orientado para o relacionamento – e propõe quatro estilos de comportamento de líder, cada qual associado a determinado grau de maturidade do liderado (HERSEY; BLANCHARD, 1986):

- Determinar – maturidade baixa. Para liderados que não têm capacidade nem vontade ou segurança para realizar determinada tarefa. Nesse caso, o líder orienta e supervisiona estritamente o subordinado na realização da tarefa.

- Persuadir – maturidade entre baixa e moderada. Para subordinados que não têm capacidade, mas têm disposição e/ou confiança para realizar determinada tarefa. Nesse caso, o líder orienta o liderado frente à tarefa e, ao mesmo tempo, fornece apoio para que este se mantenha confiante e entusiasmado.
- Compartilhar – maturidade entre moderada e alta. O liderado tem capacidade para a realização da tarefa, mas não tem disposição e/ou segurança para realizá-la. O líder facilita a comunicação com o subordinado e partilha as tomadas de decisão.
- Delegar – maturidade alta. O liderado tem capacidade bem como vontade e segurança frente à tarefa. O líder transfere as decisões relativas à tarefa e sua execução ao subordinado.

A **Figura 1** representa o Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard:

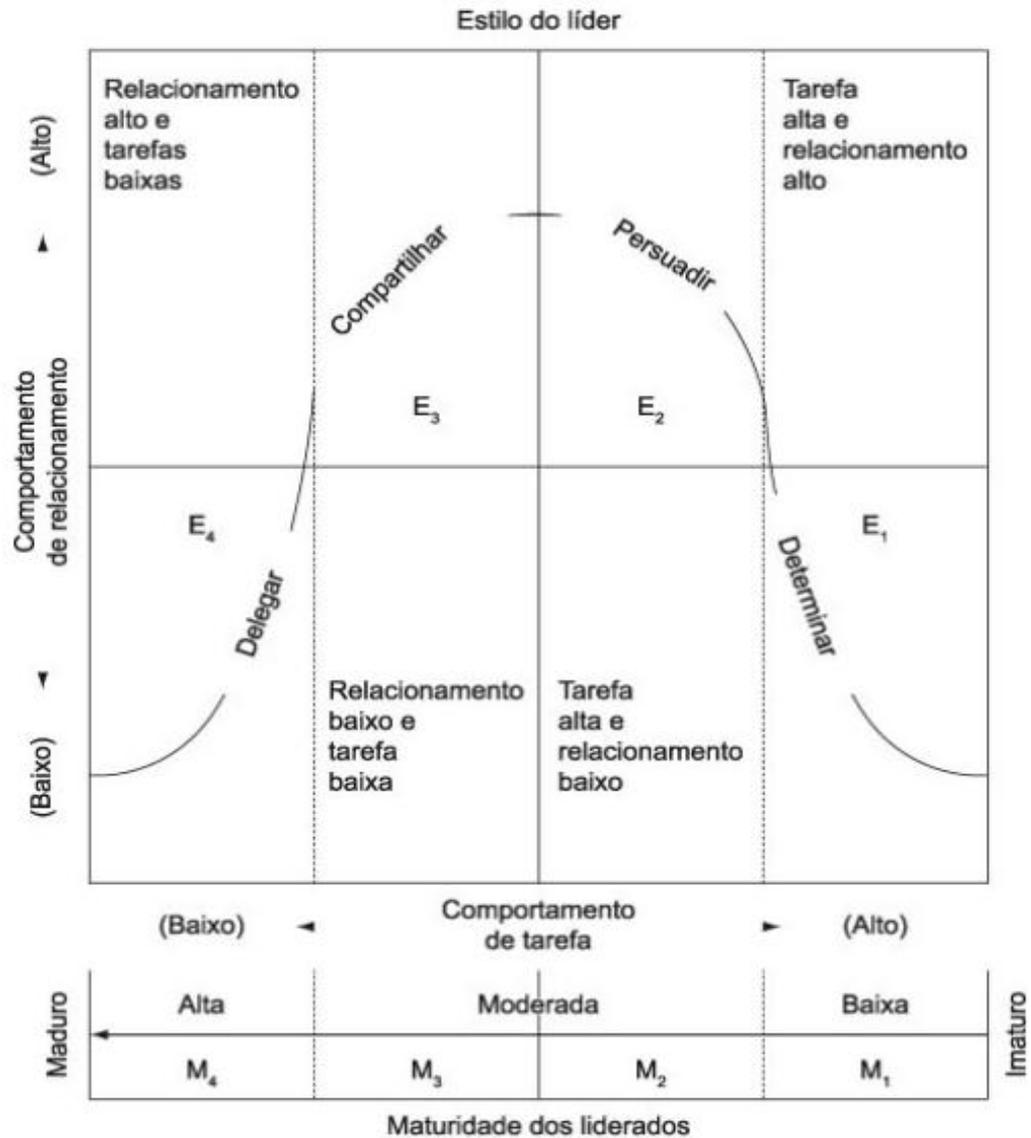


Figura 1

Figura 1: Modelo Situacional de Liderança
Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189)

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que no Modelo Situacional de Liderança “o estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e de comportamento de relacionamento (apoio)”.

As teorias contingenciais ou situacionais foram importantes no sentido de demonstrar que existem diversos outros fatores, além dos traços e dos comportamentos do líder, para a liderança de sucesso. Entretanto, em termos gerais, essas teorias não obtiveram sucesso no âmbito científico, pois tentavam explicar muito com poucas variáveis (VAN WART, 2003).

No final da década de 1970, Burns lançou a distinção entre a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

A **Liderança Transacional** tem como característica o estilo orientado para a tarefa. O líder transacional orienta os liderados no que deve ser feito, entregando recompensas por metas e objetivos atingidos (MELO, 2001).

A **Liderança Transformacional** considera que os líderes têm uma grande responsabilidade em entender as mudanças do ambiente e que possuem um poder de estimular a motivação bem mais elevado do que se acreditava até então. O líder transformacional busca alterar o modo de pensar e agir do grupo; prestar atenção às necessidades de desenvolvimento de seus liderados; e incitar e inspirar seus seguidores a darem o máximo de si na busca dos objetivos coletivos (ROBBINS, 2002).

2.3 Liderança nas Organizações Públicas

As organizações públicas possuem normas específicas às quais se sujeitam suas relações de trabalho, como a admissão dos empregados por concurso público e o alto grau de estabilidade a eles conferido (CRUZ; FREITAS, 2004). Além disso, os aspectos característicos da administração pública geram algumas limitações na gestão das empresas estatais.

Embora as empresas públicas tenham sido criadas, sob a égide do Decreto-Lei nº 200/67, para atuar em condições semelhantes e competir com as empresas privadas, a história indica que elas estão sujeitas às mesmas regras dos demais órgãos públicos não possuindo, portanto, a autonomia e a flexibilidade de que necessitam para funcionar nas condições do mercado privado (RIBEIRO; GUIMARÃES, 1999, p.9).

Para Hooijberg e Choi (2001), os objetivos dos líderes públicos são mais numerosos e menos claros, comparados aos dos líderes do setor privado. Outro fator que dificulta a atuação dos líderes públicos é o fato de existirem as diversas leis e regulamentações do setor, que reduzem a flexibilidade e a liberdade de ação dos líderes.

Silva (2006) assinala que os executivos privados geralmente podem redefinir metas, alterar a estrutura das organizações e contratar, reter, despedir e redistribuir pessoal, enquanto que os gestores públicos devem operar dentro de metas fixadas,

em uma estrutura organizacional rígida e com um corpo de funcionários protegido pelo sistema jurídico.

Urdan e Urdan (2001 *apud* Cruz e Freitas, 2004) ressaltam que a cultura brasileira se caracteriza pelo estilo paternalista, no qual predominam o apoio e o cuidado entre as pessoas, bem como a cordialidade e a ênfase na qualidade de vida. Segundo os autores, tais características culturais fariam com que os líderes das organizações públicas brasileiras possuísem **orientação para os empregados**.

Por outro lado, Junquillo (2001 *apud* Cruz e Freitas, 2004), destaca a existência de um elevado grau de autoritarismo e de centralização do poder nos níveis hierárquicos mais altos das organizações públicas brasileiras. Esses aspectos se refletiriam em decisões concentradas em um pequeno número de superiores, que não teriam interesse em compartilhá-las com os subordinados. Portanto, tais características estariam associadas ao estilo de liderança com **orientação para as tarefas**.

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

3.1 Tipos e descrição geral da pesquisa

O presente estudo se propôs a identificar o estilo de liderança predominante no Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF).

O estudo foi conduzido de acordo com a perspectiva objetivista, segundo a qual os fenômenos são analisados pelo pesquisador como se apresentam no mundo real e sem nenhum tipo de influência deste para entender os contornos e comprometimentos do fenômeno. A pesquisa é do tipo **descritiva**. De acordo com Andrade (1993), nesse tipo de pesquisa as características de determinados grupos são registradas, analisadas e interpretadas sem a interferência do pesquisador.

Os dados foram coletados de forma **quantitativa**. Para Diehl e Tatim (2004), essa forma é caracterizada pela quantificação dos dados coletados e de seus resultados, através de métodos estatísticos que facilitem a análise dos resultados.

3.2 Caracterização da organização

O Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) foi instalado no dia 15 de setembro de 1960, na gestão do então presidente Juscelino Kubitschek. O TCDF é o órgão que trabalha para a manutenção e a preservação do patrimônio do Distrito Federal, ao assegurar que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e esteja dentro da Lei.

O Tribunal de Contas do Distrito Federal aprecia as contas anuais dos governadores, emitindo parecer para o julgamento na Câmara Legislativa; julga as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos; confere a legalidade dos atos de admissão de pessoal e concessão de aposentadorias, reformas e pensões dos servidores do GDF; avalia a execução de metas estabelecidas no plano plurianual, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual. Esse órgão também analisa denúncias de irregularidades ou ilegalidades, faz inspeções e investigações em todas as unidades administrativas dos Poderes Executivo e Legislativo, além de fiscalizar a aplicação dos recursos repassados ou recebidos pelo Distrito Federal.

Atualmente o Tribunal possui 461 servidores, entre auditores, técnicos e analistas. Pode-se observar o organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal no **Anexo A**. Apenas no ano de 2011, foram realizadas 48 auditorias e 101 inspeções, além de 116 sessões. Um total de 4.661 processos foram instruídos em 2011.

3.3 População e amostra

A população da pesquisa foi a dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal. A amostra final foi de 140 indivíduos, que equivale a cerca de 30% dos servidores do tribunal. De acordo com um cálculo realizado pela calculadora *online* de Glauber Santos, a amostra de 140 pessoas para uma população de 461, obtém um nível de confiança de 95% e um erro amostral de pouco menos que 7%. Os indivíduos foram escolhidos aleatoriamente nas seções, departamentos e inspetorias do tribunal.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a **Escala de Avaliação do Estilo Gerencial** (EAEG), construída e validada por Melo (2001). Esse instrumento possui um questionário com 19 itens, que descreve comportamentos adotados pelo chefe imediato do respondente na organização. Os 19 itens foram avaliados pelo respondente por meio de uma escala tipo *likert* de 5 pontos, variando de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim). Melo agrupou os itens em três fatores:

Fator relacionamento – extensão em que o líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho; caracteriza-se por: confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade, enfatizando as relações interpessoais, tais como orientação e apoio.

Fator tarefa – extensão em que o líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos subordinados na busca da realização das metas. O líder atua de forma diretiva, enfatizando o trabalho, os aspectos técnicos da função, a

observância aos padrões, os canais formais de comunicação, a hierarquia e os procedimentos e métodos, ou seja, prioriza a realização das tarefas.

Fator situacional – refere-se à habilidade do líder em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e a motivação de seus subordinados. O líder, portanto, apresenta um comportamento situacional.

Na construção dessa escala, Melo (2001) elaborou, inicialmente, um questionário com 33 itens. Uma versão preliminar da escala foi aplicada a 38 empregados de determinada empresa pública, visando identificar o nível de compreensão que os respondentes tinham das descrições de comportamento das chefias e das instruções para responder o questionário. Melo realizou vários ajustes, até chegar aos 19 itens finais: 9 itens no fator 1 (relacionamento), 6 itens no fator 2 (tarefa) e 4 itens no fator 3 (situacional). Como mostra o **Quadro 1**.

Posição	Itens do Questionário	Fator
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	Relacionamento
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	
16	Mostra-se acessível aos subordinados.	
6	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	
11	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	
13	Demonstra confiança nos subordinados.	
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	
Posição	Itens do Questionário	Fator
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Tarefas
17	Valoriza o respeito à autoridade.	
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.	
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	
Posição	Itens do Questionário	Fator
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	

15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da competência do subordinado para realizar a tarefa.	Situacional
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da disposição do subordinado para realizar a tarefa.	

Quadro 1

Fonte: Melo (2001), com adaptações

3.5 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada entre os dias 31 de outubro e 4 de novembro de 2011. Os questionários eram distribuídos nas salas de um andar e, ao terminar a entrega na última sala desse andar, recolhidos dos participantes da pesquisa. Esse procedimento foi realizado em todos os andares do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Foram distribuídos 180 questionários, com um retorno de 142 preenchidos pelos funcionários, porém dois estavam preenchidos de maneira equivocada, sendo assim eliminados, o que resultou em uma amostra final de 140 pessoas, que representa cerca de 30% do universo. Após a coleta, os dados foram transferidos para os softwares Microsoft Excel 2007 e SPSS, onde foram realizadas análises descritivas e inferenciais, que constaram de médias coletivas dos itens de cada fator, a análise dos escores de cada fator, o tempo de serviço dos participantes da pesquisa no Tribunal, o número de respondentes de cada sexo, além da faixa etária dos funcionários. Além da análise descritiva, os dados foram tratados de modo a concluir se existia algum tipo de relacionamento estatístico entre os fatores de análise, a saber, relacionamento, tarefa e situacional.

4. Resultados e Discussão

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação, a fim de satisfazer os objetivos da pesquisa. Primeiramente, serão apresentados os dados demográficos e, posteriormente, os dados específicos dos itens do questionário:

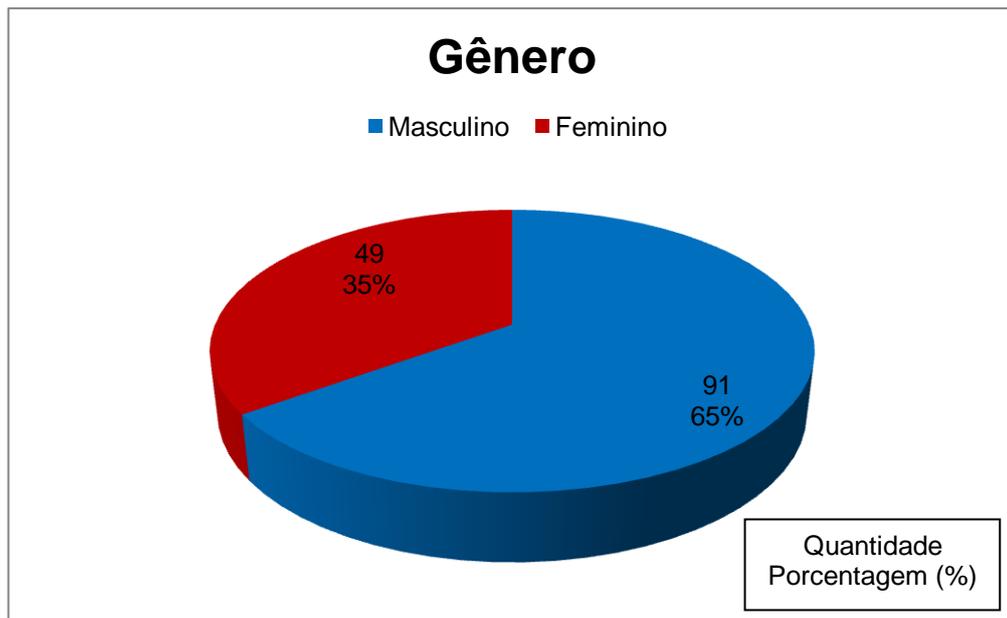


Figura 2: Gênero dos Participantes da Pesquisa

A Figura 2 aponta que foram 91 respondentes do sexo masculino e 49 do sexo feminino, o que representa 65% do total formado por homens, perto do dobro do de mulheres (35%)

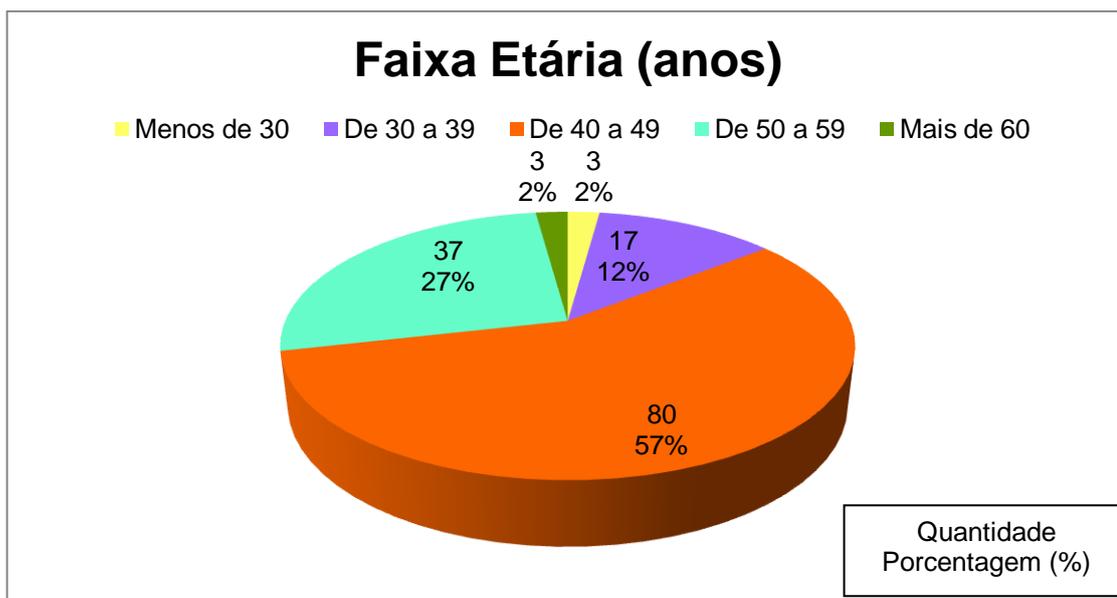


Figura 3: Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa (anos)

Os dados da Figura 3 mostram que mais da metade dos participantes da pesquisa possuem entre 40 e 49 anos. A média de idade dos respondentes é de aproximadamente 46 anos, com a idade mínima de 21 e a máxima de 65 anos. Também é interessante ressaltar que menos de 15% dos respondentes possuem menos de 40 anos.

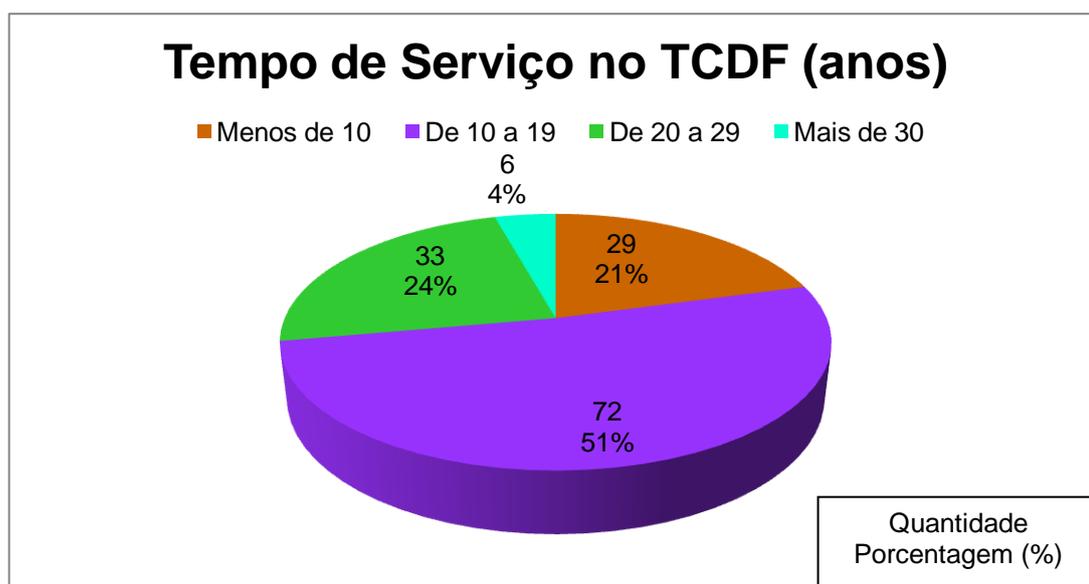


Figura 4: Tempo de Serviço no TCDF (anos)

A Figura 4 demonstram que pouco mais da metade dos respondentes possuem entre 10 e 19 anos de serviço no TCDF. A pequena porcentagem das

peças com menos de 10 anos no TCDF reflete o baixo índice de renovação que o Tribunal teve nos últimos anos. Também é interessante ressaltar que 4,29% dos participantes possuem tempo de serviço no Tribunal de Contas do Distrito Federal para se aposentar, porém, de acordo com os dados coletados, estes funcionários não possuem idade legal para a aposentadoria.

Para se investigar os estilos de liderança, o estudo utilizou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial. Os 19 itens da escala são agrupados em três fatores: Relacionamento, Tarefa e Situacional.

Fator	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,23	0,61
Tarefa	4,03	0,58
Situacional	4,15	0,66

Tabela 1: Resultado dos Fatores

A Tabela 1 mostra que todas as pontuações se mostraram elevadas, impossibilitando a definição de um único estilo de liderança predominante. Esses altos índices indicam a forte presença dos três estilos de liderança no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

- Fator Relacionamento: A média dos itens do “Fator Relacionamento” foi de 4,23, que se situa entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”. Esse dado aponta que, na visão dos subordinados, os líderes estimulam, escutam e confiam em seus subordinados. Também mostra que os líderes do TCDF estão acessíveis aos subordinados e que respeitam suas idéias.

- Fator Tarefa: A média dos itens do “Fator Tarefa” foi de 4,03, também situada entre “frequentemente age assim” e “sempre age assim”, porém bem mais próximo do primeiro ponto. Esse dado indica que, para os subordinados, os líderes valorizam a disciplina, o cumprimento das tarefas e dos prazos estabelecidos.

- Fator Situacional – No “Fator Situacional”, a média foi de 4,15 e, assim como os outros fatores, o se situou entre os pontos “frequentemente age assim” e “sempre age assim”. Isso indica que os funcionários acreditam que seus chefes imediatos dão liberdade de trabalho aos subordinados que demonstram competência, disposição, segurança e motivação para a realização das tarefas.

Os desvios padrões dos fatores também obtiveram resultados parecidos, destacando o Fator Tarefa com respostas ligeiramente mais homogêneas em relação aos outros dois fatores.

Em uma escala do tipo *Likert*, a probabilidade de o respondente escolher um escore é a mesma para todos os escores, ou seja, no caso da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial aplicada no TCDF, a probabilidade de ocorrência de um valor ocorrer foi de 20%. Foi realizada uma análise do preenchimento de cada escore da escala, por fator:

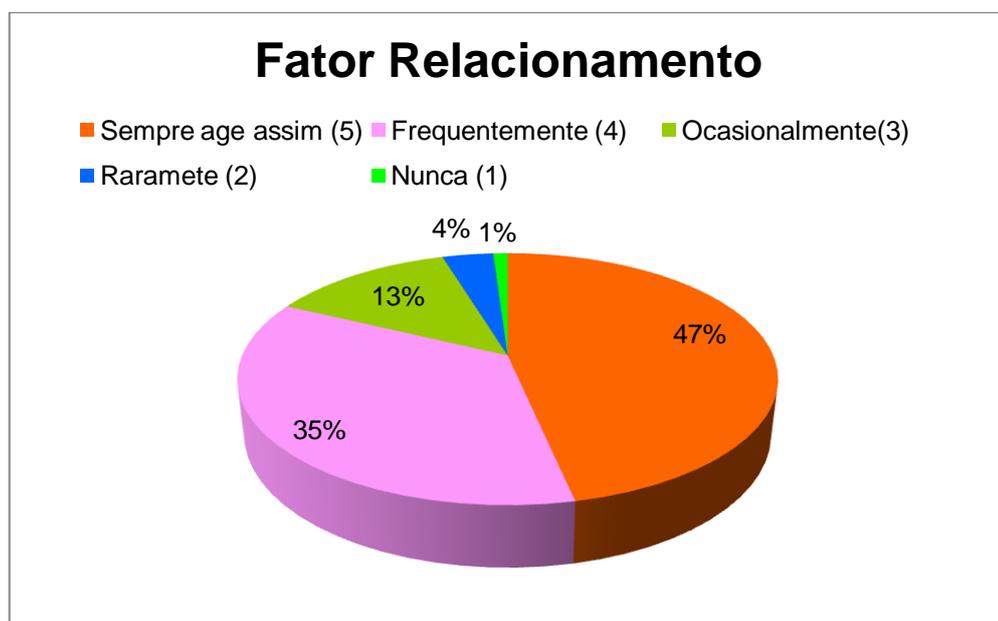


Figura 5: Escores do Fator Relacionamento

A Figura 5 mostra que quase metade das respostas dos itens do Fator Relacionamento foram assinaladas no escore máximo (Sempre Age Assim) e que 82% das marcações foram 4 ou 5 na escala do tipo Likert de 5 pontos do questionário. Apenas 5% das respostas ficaram na categoria 1 ou 2. Esses dados mostram que grande parte das respostas dos questionários obteve um alto grau no Fator Relacionamento da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial.

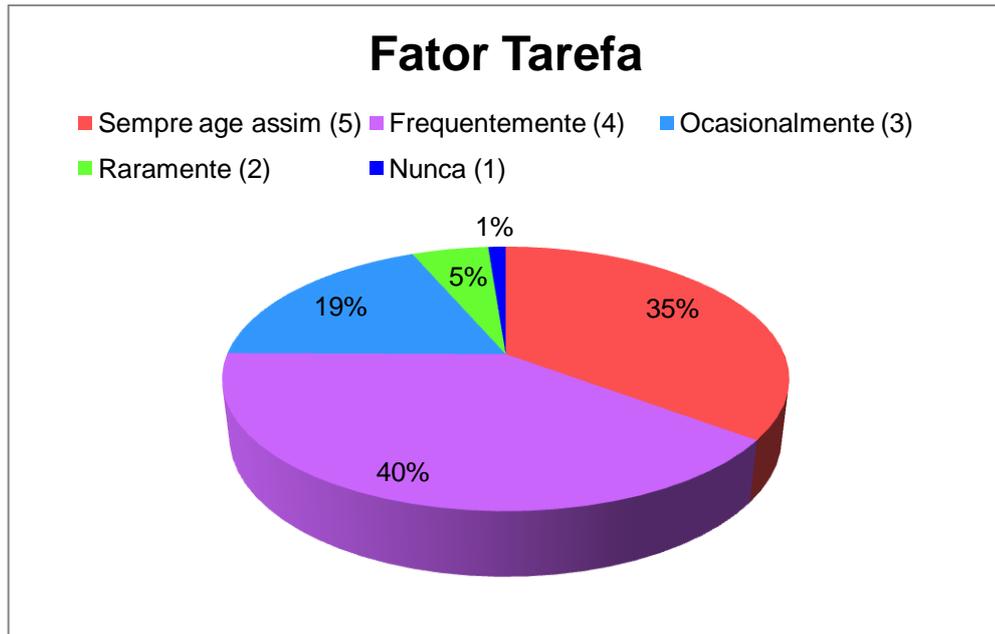


Figura 6: Escores do Fator Tarefa

A Figura 6 aponta que 75% das respostas no Fator Tarefa ficaram no nível 4 ou 5. Apenas 6% das respostas tiveram o escore de 1 ou 2. Isso mostra que, assim como no Fator Relacionamento, no Fator Tarefa os escores mais altos predominaram nos questionários aplicados no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

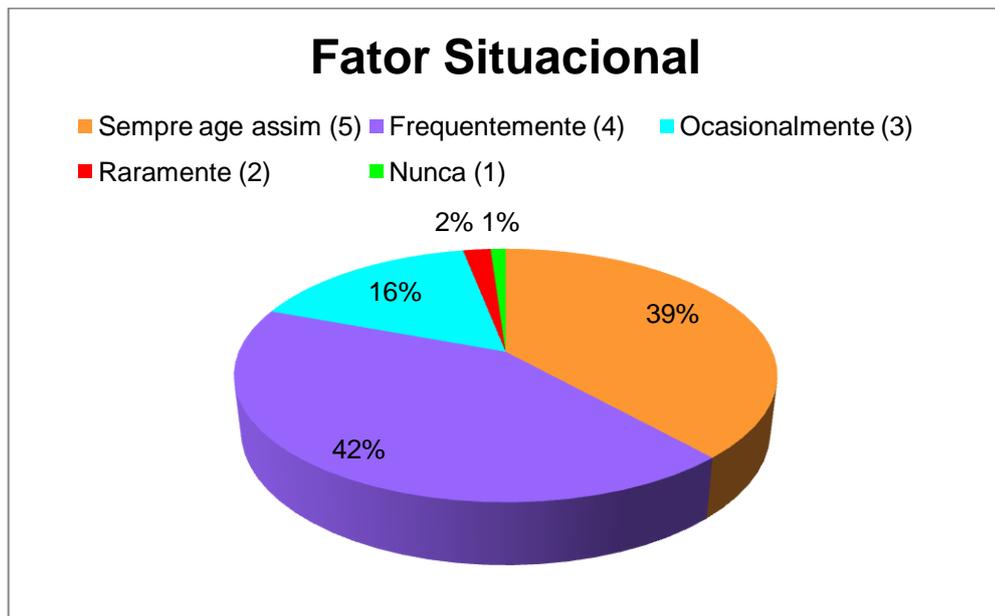


Figura 7: Escores do Fator Situacional

A Figura 7 mostra que, assim como nos outros fatores, o Situacional obteve grande parte das respostas nos graus 4 e 5 (81%). Esse fator também obteve a

menor porcentagem dos graus 1 e 2, apenas 3%. Esses dados mostram que não ocorreram muitas disparidades nas respostas dos funcionários.

Por ser tratar de uma escala do tipo *Likert*, a probabilidade de um dos 5 valores do questionário ocorrer era de 20%, entretanto nos 3 fatores os valor 4 e 5 superaram por uma grande margem essa porcentagem, enquanto que os valores 1 e 2 ficaram bem abaixo dessa porcentagem.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo não conseguiram definir qual dos três estilos de liderança é o predominante no Tribunal de Contas do Distrito Federal. Ficou claro que os três estilos estão presentes em grande escala no TCDF.

Não foi encontrada nenhuma correlação entre as idades dos funcionários e as respostas, assim como também não houve correlação entre o tempo de serviço no TCDF e as respostas. Foi encontrado uma correlação positiva relevante entre o fator relacionamento e situacional (0,442) e entre o fator tarefa e o situacional (0,399), esses dados mostram que o fator situacional se comporta de maneira semelhante a cada um dos outros dois fatores. Foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson para essas análises. O nível de significância preestabelecido em todas as análises foi de $p < 0,05$.

5. Conclusões e Recomendações

O objetivo geral deste trabalho consistia em analisar os estilos de liderança predominantes entre os gestores no Tribunal de Contas do Distrito Federal, na visão de seus liderados. Para isso, foi utilizado como instrumento de pesquisa a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, elaborada e validada por Melo (2001). A amostra para esse estudo foi de 140 servidores do TCDF. Os três estilos obtiveram pelo menos 75% das respostas assinaladas em “frequentemente age assim” ou “sempre age assim” para os itens do questionário e menos de 6% em “raramente age assim” ou “nunca age assim”, esses dados mostram que, de modo geral, ocorreu uma conformidade nas respostas dos funcionários. Na percepção dos servidores, os três estilos de liderança aparecem com um alto índice na escala, o que significa que os todos eles estão presentes entre os líderes do TCDF. O estilo de liderança orientado para o relacionamento obteve uma média ligeiramente maior em comparação aos outros dois fatores, mas não suficiente para se afirmar que este é o estilo predominante no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Não foi encontrada nenhuma ligação entre as idades, tempo de serviço e gêneros em relação aos itens do questionário. Esse fato mostra que ocorreu uma homogeneidade nas respostas dos participantes da pesquisa, ou seja, no geral, independente dos dados demográficos, os funcionários do Tribunal de Contas do Distrito Federal observam seus chefes imediatos da mesma forma.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a revisão de literatura na área de liderança, com foco nos estilos de liderança, foi realizada com base em livros, artigos e trabalhos acadêmicos na área. O segundo objetivo específico procurou analisar as percepções dos liderados quanto aos estilos gerenciais dos seus líderes. Os liderados observam seus líderes como atenciosos, acessíveis e abertos a novas idéias, além de rígidos no cumprimento das tarefas e dos prazos estabelecidos.

Uma limitação do estudo é o fato de ele ter sido realizado em apenas uma organização pública, não podendo generalizar os resultados para o serviço público em geral. Outra questão é a possibilidade de a pesquisa de campo ter sofrido influência do fenômeno da deseabilidade social, ou seja, ainda que se tenha garantido confidencialidade e anonimato aos respondentes, o fato de muitos

superiores imediatos trabalharem no mesmo ambiente dos funcionários pode ter induzido alguns a apresentarem-se de forma favorável ou desejável.

Para a organização onde a presente pesquisa foi realizada, esses resultados podem ser úteis por explicitarem a maneira como seus servidores percebem e exercem a liderança.

Acredita-se que os resultados do presente estudo tenham relevância acadêmica e gerencial, pois podem contribuir para ampliar o conhecimento acerca dos estilos de liderança, principalmente no setor público brasileiro. Tal suposição é reforçada ao se considerar que grande parte dos estudos a respeito de liderança é estrangeira.

Em decorrência dos resultados desta monografia, novas pesquisas poderiam investigar os estilos de liderança em outras organizações públicas. Além disso, futuros estudos podem realizar comparações entre os estilos de liderança praticados nas organizações públicas e os praticados nas organizações privadas, para tentar compreender as diferenças no gerenciamento desses dois setores.

6. Bibliografia

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 3. Ed. New York: Free Press, 1990.

BAUMGARTEL, H. **Leadership Style as a Variable in Research Administration**. *Administrative Science Quarterly*, 2, 344-360, 1957

BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus 1995.

BOYNE, G. A. **Sources of public service improvement: A critical review and research agenda**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, 367-394, 2003.

CRUZ, A. M. S.; FREITAS, A. A. F. **Caracterização do Estilo de Liderança nas Empresas Públicas: O Caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará**. Fortaleza: EnAPG, 2004

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DOIG, J. W.; HARGROVE, E. C. **Leadership and innovation: Entrepreneurs in government**. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1990

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e Administração Eficaz**. Tradução de Jamir Martins. São Paulo: USP, 1981.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HIGA, E. F. R.; TREVISAN, M. A. **Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros**. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, vol. 13, n. 1, p. 59-64, fev 2005

JACOBS, T. O., **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

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

MOURITZEN, P. E.; SVARA, J. H. **Leadership at the Apex: politicians and administrators in western local governments**. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 2002.

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. Escola Nacional de Administração Pública, Enap. Out, 2002.

RAMOS, M. S. **Estilos de liderança no Poder Judiciário: Um estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. 51 f. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

RAINEY, H. G.; STEINBAUER, P. **Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32, 1999.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes**. Foz do Iguaçu: EnANPAD, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <http://www.glaubersantos.com/calculoamostral.html>.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. **Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar**. Texto & Contexto – Enfermagem, vol. 17, n. 4, p. 734-742, dez 2008

SAPSFORD, R.; JUPP, V. **Data collection and analysis**. London: Sage Publication, 1996

Schneider, B. R. **Burocracia pública e política industrial no Brasil**. São Paulo: Sumaré, 1991

SGANZERLA, R. C. **A liderança e suas principais teorias**. Academia de Talentos. São Paulo. v. 2. 2004. Disponível em: http://www.academiadetalentos.com.br/index_revista2.html.

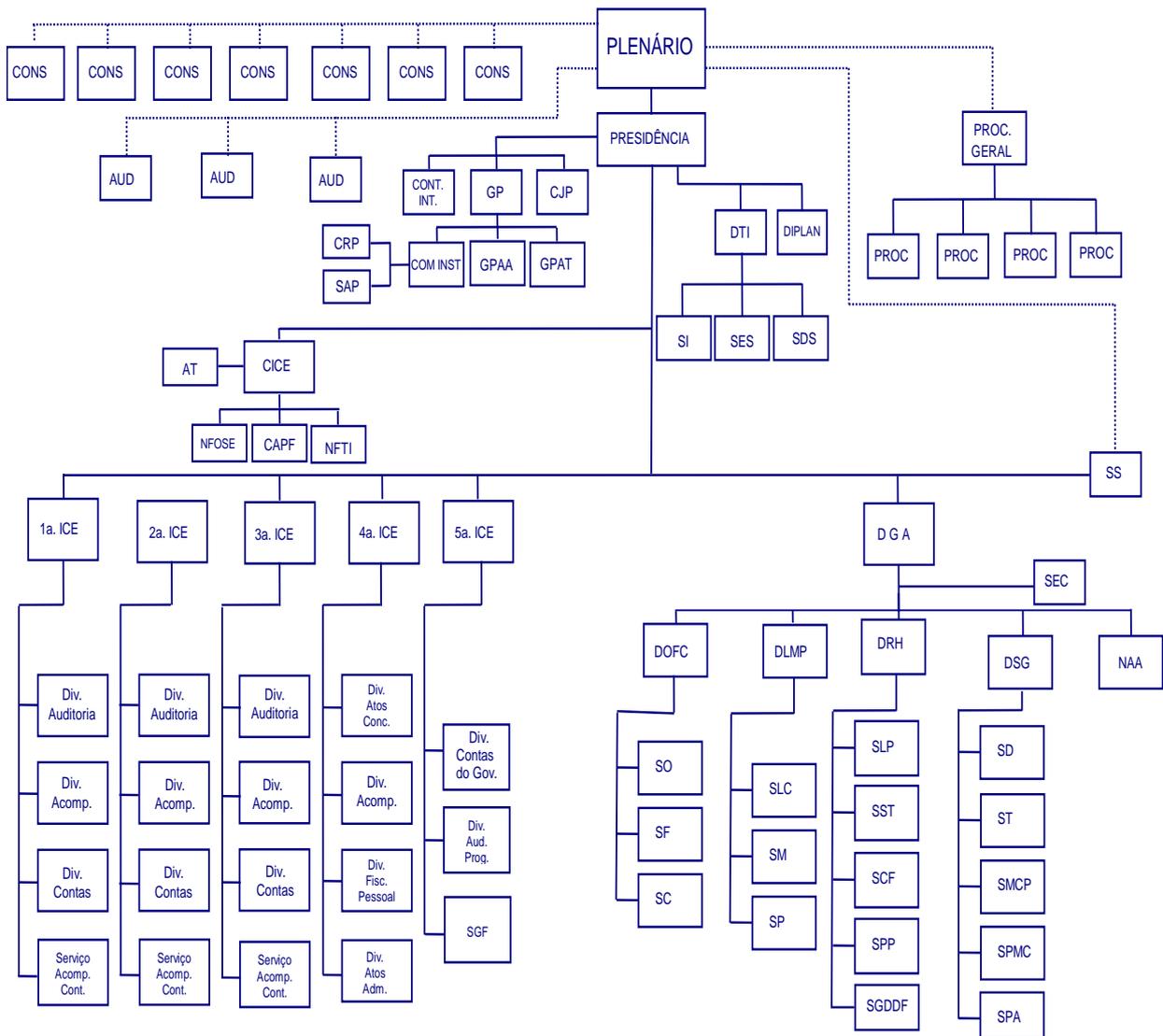
SILVA, P. S. C. **Gestão humanizada no setor público: um estudo de caso no instituto Anísio Teixeira**. Monografia – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2006.

VAN WART, M. **Public sector leadership theory: an assessment**. *Public Administration Review*, v. 63, n. 2, 2003.

WEHBE, G.; GALVÃO, M. C. **Aplicação da liderança situacional em enfermagem de emergência**. Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 58, n. 1, p. 33-38, fev 2005

ANEXOS

Anexo A – Organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal



Significado das Siglas

CONS	Conselheiro
AUD	Auditor
PROC GERAL	Procuradoria Geral
PROC	Procurador
GP	Gabinete do Presidente
GPAA	Assessoria Administrativa do Gabinete do Presidente
GPAT	Assessoria Técnica do Gabinete da Presidente
CONT INT	Divisão de Controle Interno
COM INST	Comunicação Institucional
CRP	Cerimonial e Relações Públicas
SAP	Sala de Atendimento ao Público
DIPLAN	Divisão de Planejamento e Modernização Administrativa
CJ	Consultoria Jurídica
DTI	Divisão de Tecnologia da Informação
SI	Seção de Infraestrutura
SES	Seção de Entrega de Serviços
SDS	Seção de Desenvolvimento de Soluções
SS	Secretaria das Sessões
CICE	Comissão Permanente de Inspectores de Controle Interno
AT	Assessoria Técnica
NFOSE	Núcleo de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia
CAPF	Comitê de Atualização de Procedimentos de Fiscalização
NFTI	Núcleo de Fiscalização de Tecnologia da Informação
ICE	Inspetoria de Controle Externo
Div. Auditoria	Divisão de Auditoria
Div. Acomp.	Divisão de Acompanhamento
Div. Contas	Divisão de Contas
Serviço Acomp. Cont.	Serviço de Acompanhamento de Contratos
Div. Atos Conc.	Divisão de Atos de Concessão
Div. Fisc. Pessoal	Divisão de Fiscalização de Pessoal
Div. Atos Adm.	Divisão de Atos de Admissão
Div. Contas do Gov.	Divisão de Contas do Governador
Div. Aud. Prog.	Divisão de Auditoria de Programas e de Recursos Externos
SGF	Serviço de Gestão Fiscal
DGA	Diretoria Geral de Administração
SEC	Secretaria
DOFC	Divisão de Orçamento, Finanças e Contabilidade
SO	Seção de Orçamento
SF	Seção Financeira
SC	Seção de Contabilidade
DLMP	Divisão de Licitação, Material e Patrimônio
SLC	Seção de Licitação e Contrato
SM	Seção de Material
SP	Seção de Patrimônio
DRH	Divisão de Recursos Humanos
SLP	Seção de Legislação de Pessoal
SST	Seção de Seleção e Treinamento
SCF	Seção de Cadastro Funcional
SPP	Seção de Pagamento de Pessoal
SGDDF	Seção de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento Funcional
DSG	Divisão de Serviços Gerais
SD	Seção de Documentação
ST	Seção de Transportes
SMCP	Seção de Manutenção e Conservação Predial
SPMC	Seção de Portaria e Manutenção de Copas
SPA	Seção de Protocolo e Arquivo
NAA	Núcleo de Apoio Assistencial

Anexo B – Questionário a ser aplicado



Prezado(a) respondente,

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Unb, com o objetivo de analisar os **Estilos de Liderança predominantes no Tribunal de Contas do Distrito Federal**.

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 obrigado pela participação.

Instruções:

A seguir, você encontrará uma relação de itens referentes a comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a **sua chefia imediata** se comporta na organização.

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

1	2	3	4	5
NUNCA AGE ASSIM	RARAMENTE AGE ASSIM	OCASIONALMENTE AGE ASSIM	FREQÜENTEMENTE AGE ASSIM	SEMPRE AGE ASSIM

	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 disposição do subordinado 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.					

	1	2	3	4	5
	NUNCA AGE ASSIM	RARAMENTE AGE ASSIM	OCCASIONALMENTE AGE ASSIM	FREQÜENTEMENTE AGE ASSIM	SEMPRE AGE ASSIM
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 competência do subordinado 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.					

Agora gostaríamos de saber um pouco mais sobre você a fim de caracterizar a amostra da pesquisa. Lembrando que você não será identificado e as informações não serão usadas para fins comerciais

Idade: _____ anos

Sexo: () Feminino () Masculino

Tempo de serviço no TCDF: _____ anos