



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMÉRCIO EXTERIOR



DANIELA FERREIRA PEREIRA

**ESTILO DE LIDERANÇA DOS SERVIDORES QUE OCUPAM CARGO DE CHEFIA
NO FÓRUM DA COMARCA DE ARARANGUÁ/SC**

Artigo submetido ao Curso de
Administração da Universidade
do Extremo Sul Catarinense
para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 2013

DANIELA FERREIRA PEREIRA

**ESTILO DE LIDERANÇA DOS SERVIDORES QUE OCUPAM CARGO DE CHEFIA
NO FÓRUM DA COMARCA DE ARARANGUÁ/SC**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Gisele Silveira Coelho Lopes

Cleusa Maria Souza Ronsani

João Batista da Silva

ESTILO DE LIDERANÇA DOS SERVIDORES QUE OCUPAM CARGO DE CHEFIA NO FÓRUM DA COMARCA DE ARARANGUÁ/SC

Daniela Ferreira Pereira¹
Gisele Silveira Coelho Lopes²

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar o estilo de liderança predominante dos servidores públicos que ocupam cargo de chefia no fórum da comarca de Araranguá, utilizando como base teórica a teoria dos três estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), no qual classifica a liderança em autocrática, democrática e liberal. A metodologia usada para atingir os objetivos tem base descritiva, bibliográfica e de campo. Com relação ao instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário eletrônico, encaminhado por email a todos os servidores que ocupam cargo de chefia, totalizando 18 servidores. Os resultados apontaram que a tomada de decisão em relação a equipe, o estilo de liderança pode variar de acordo com a situação encontrada, mas que de forma geral o estilo democrático foi predominante.

Palavras-chave: Líder, Liderança, Estilos de liderança, Liderança situacional.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da liderança nos últimos anos no Brasil tem por objetivo enfatizar as relações da liderança e os fatores organizacionais, correlacionando-os com aspectos importantes na gestão eficiente da empresa (ALMEIDA, 2008; PEREIRA, 2011; SILVA, 2010; FONSECA et al, 2012), assim como a relação entre liderança e cultura organizacional (MERHI, 2010; MEDEIROS, 2013), a visão dos liderados sobre liderança e o que a mesma influencia no bem estar no trabalho (ARAÚJO, 2011; GOSENDO et al, 2012) e processo de gestão do conhecimento e aprendizagem dentro da organização (GUIMARÃES et al, 2008; GIRARDI, 2011).

No decorrer da história as correntes teóricas sobre a liderança contribuíram para o aperfeiçoamento da figura do líder e da liderança. A teoria dos traços, que perdurou até a década de 1940, procurava associar a figura do líder a traços ou características da personalidade (BERGAMINI, 1994). No pós-guerra, na década de 1950 os estudos da liderança são direcionados para o comportamento, funções e estilos de liderança (GRUBER, 2001). O enfoque da liderança situacional perdurou de 1960 a 1980, esta corrente defende que fatores como situação, ambiente e liderados influenciam na liderança (MERHI et al, 2010). A partir da década de 1980, novos estudos são apresentados e ao líder é atribuída a tarefa de “administrar sentidos”. Na visão de Bryman (2004), a característica fundamental da liderança, nesta perspectiva, é a promoção de valores que demonstram significados partilhados sobre a

¹ Acadêmica do Curso de Administração – UNESC (dani.pereira16@hotmail.com)

² Professora Orientadora, Mestre (giselelopes@unesc.net)

natureza da organização. A eficácia do líder passou a ser vista por sua capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001).

A corrente de estudo desenvolvida por Lewin em 1938 concluiu que os líderes podem ser preparados para exercerem seu papel, adotando determinado tipo de comportamento, logo alterou o foco de quem é o líder para o que eles fazem e sua relação com os liderados, desta forma o comportamento do líder determina seu estilo de liderança.

Frente aos pressupostos apresentados é identificada a importância do presente estudo, justamente por analisar o estilo de liderança na gestão pública no âmbito local (município de Araranguá-SC). O presente estudo se justifica pois o número de investigações teóricas e empíricas com este propósito é escasso no país e os achados com o presente estudo podem servir de suporte para trabalhos futuros.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa tem por objetivo identificar o estilo de liderança predominante dos servidores do Fórum da Comarca de Araranguá, SC (Brasil).

Portanto este trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo tem por objetivo introduzir o tema e demonstrar de forma geral a evolução do conceito, no segundo capítulo será apresentada a revisão da literatura através das contribuições de estudos relacionados ao assunto, no terceiro capítulo será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, o quarto capítulo tem por objetivo demonstrar a análise e discussão dos resultados da pesquisa e no capítulo quinto será apresentado as contribuições obtidas com o presente estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

Na presente seção será apresentado o referencial teórico da pesquisa, para que possa servir de base para análise dos dados obtidos com a pesquisa.

2.1 O PRINCÍPIO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Os conceitos de liderança dão ênfase na influência do líder em pessoas e equipes nas organizações, estimulando-as a realizar algum objetivo em comum. Bergamini (1994) avalia que a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos comuns, sendo a liderança como fenômeno grupal e a liderança como processo intencional de influência do líder sobre os seus seguidores.

Estudos na área da liderança reforçam este conceito. O trabalho desenvolvido por Davel e Machado (2001) teve como objetivo a dinâmica entre a liderança e a identificação. Apontou que o processo de influência nas organizações é o resultado das interações que por um lado, o líder organiza, dirige e modela os significados das atividades, visões e relações entre as pessoas, e por outro lado, esta liderança é percebida pelos subordinados e assim encontra reconhecimento e identificação no que diz respeito a processos cognitivos, emocionais, vivenciados pelas pessoas que estão inseridas neste ambiente. Neste sentido, o processo de influência nas organizações contemporâneas, tem enfoque na liderança através do consentimento, reciprocidade e da compreensão do comportamento das pessoas. O estudo feito por Araújo et al (2011) em uma loja de motos na Paraíba, evidenciou que a liderança é um sistema vivo e que necessita de mudanças, dentre os quais, desenvolve melhores vínculos entre líder e liderados. Com isso o líder se torna capaz de motivar, concentrar e persuadir os liderados e atingir os objetivos organizacionais.

Silva et al (2010) enfatizam a liderança como um trabalho em constante evolução. O que era feito em outros tempos, não necessariamente funcionará agora, logo os verdadeiros líderes reconhecem esta premissa e se adaptam à ela, além de influenciarem os subordinados a se adaptarem também. Compreender o que se passa na mente de cada pessoa pode ajudar a traçar planos, criar disciplina para o líder e para os demais, além de tratar das deficiências ou mesmo ir à procura de outras pessoas para preencher estas falhas. Quanto mais o líder está sintonizado com si próprio e com sua equipe, mais forte e eficiente será a organização como um todo. Um estudo feito por Campos et al (2012) possui a mesma linha de raciocínio de Davel e Machado (2001), pois clarifica que embora após uma década, a percepção da liderança continua a mesma. A pesquisa feita sob a ótica dos líderes de Campos et al (2012) retratou que existe a necessidade de desenvolver líderes que tenham a capacidade de lidar com diversidades culturais, treinar e desenvolver equipes diversificadas, desenvolver redes de relacionamento e liderar em ambientes dinâmicos para que se possa influenciar positivamente o processo de desenvolvimento de liderança.

Girard et al (2012) destaca que a liderança pode ser tratada como uma ferramenta estratégica. Há programas de desenvolvimento de líderes e descentralização da Gestão de Pessoas, que possibilitam o envolvimento estratégico dos gestores de linha, a criatividade, a gestão do conhecimento, a inovação e a competitividade organizacional. As práticas observadas no trabalho de Girard et al (2012) apontaram para a prioridade na criação de mecanismos que permitam a socialização, a combinação e a criação do conhecimento entre os

funcionários. Desta forma, Santiago (2007) faz menção do grande desafio das lideranças nas organizações contemporâneas que é romper os paradigmas dentro das superestruturas cognitivas das organizações, em prol de uma visão mais ampla, de uma vida melhor, mais humana, mais íntegra para todos os participantes deste jogo organizacional.

Outro aspecto amplamente discutido na literatura são os conceitos de líder e gerente. Segundo Haim (2003), o gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado e possui características comportamentais de quem se preocupa em garantir à continuidade da empresa. Desta forma, a imagem do gerente sugere alguém que mantém seus pés no chão, caso contrário, o processo produtivo poderia se tornar desorganizado, e ao gerente é atribuída a atividade de planejamento do dia-a-dia, coordenando as atividades de seus colaboradores.

O conceito de liderança pode ser exemplificado por Almeida et al (2008) que comenta que o líder não precisa ser carismático e falante, e que na maioria das vezes, por meio de sua autenticidade e sinceridade exerce liderança. Esta premissa contribui para as posturas positivas na organização, gerando assim satisfação e autorrealização recíproca entre líder e liderado. Esta linha de raciocínio também está presente da visão de Silva et al (2010), para ele, o líder é na maioria das vezes informal, pois não ocupa cargo de chefia. É possível dizer que a liderança está também fora das organizações, como por exemplo, em grupos sociais, associação de condomínios e etc.

Stefano (2008) contribui para este conceito afirmando que o gestor enfatiza a estrutura organizacional, mecanismos de controle, eficiência, despesas, técnicas empresariais, enquanto o líder é mais abrangente, o foco são as pessoas, a autonomia, o comprometimento, no fazer a coisa certa e etc. Logo entende-se que a liderança é diferente do gerenciamento. O gerente está focado na complexidade da empresa, enquanto o líder está focado em lidar com desafios.

Vale ressaltar a necessidade de unir essas duas faces: o gerente e o líder. O indivíduo precisa ter a autoridade que exige um cargo de gerência como também a liderança para cativar e motivar os subordinados (SILVA et al, 2010). O Quadro a seguir demonstra as principais diferenças entre líder e gestor.

Quadro 1 - Definições de líder x Gestor

LÍDER	GESTOR
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerência é a arte de fazer com que os outros façam algo que você está convencido que deva ser feito.
Liderança é a arte de mobilizar os outros a batalhas por aspirações compartilhadas.	Gerência é a arte de mobilizar os outros a batalhas.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas.

Fonte: Araújo (2006).

Desta forma vale frisar que nem sempre o chefe ou patrão possui a capacidade de liderar, pois somente exercem autoridade formal, assim como um líder nem sempre é um chefe ou gerente, mas ao cativar e apresentar traços de um líder recebe respeito e autoridade perante aqueles que lidera (SILVA et al, 2010).

2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL DA LIDERANÇA

Na teoria comportamental a liderança é avaliada pela qualidade do comportamento das pessoas e atividades num esforço organizado. Esta teoria foi importante para o desenvolvimento do processo decisório, uma vez que enfatiza que todo indivíduo toma decisões baseando nas informações que recebe do ambiente de trabalho e processa de acordo com suas convicções. Desse modo, assume atitudes e opiniões perante as circunstâncias. A teoria comportamental tem o objetivo de buscar respostas mais conclusivas e as consequências práticas do comportamento do líder (SILVA, 2009). O interesse por estilos de liderança se iniciou por meio de um conjunto de experimentos conduzidos em 1938, por Lewin et al. (1939 apud SMOKOVITI, 2004; VAN VUGT et al, 2004), que utilizaram grupos de crianças com o objetivo de estudar o exercício do controle. Este estudo identificou três estilos de liderança: autocrático, democrático e o Liberal.

a) Liderança Autocrática

No estilo autocrático, o líder toma decisões sem consultar os subordinados (VAN VUGT et al., 2004; VLIERT, 2006) e considera que os membros do grupo devem contribuir sem que seja necessário que ele solicite a participação deles nas decisões (VAN VUGT et al., 2004). As características deste estilo são conhecidas como: a) apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; b) o líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; c) o líder determina qual tarefa o indivíduo irá realizar e qual seu

companheiro de trabalho; d) o líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O líder com perfil autoritário tende a ser nomeado como mandão e, de certa forma, dono da verdade. Na maioria das vezes este tipo de liderança não desperta o interesse dos demais funcionários em virtude das possíveis críticas que surgirão. No entanto, este perfil pode ser útil para locais em que há predomínio de competências manuais (agilidade, destreza, força) ou onde há necessidade de tomada de decisões rápidas parece ser compatível com este estilo (ACIOLY, 2007).

a) *Liderança Democrática*

O líder neste estilo de acordo com Nogueira (2005) é atuante consultivo e exerce o papel de orientador. Desta forma o ambiente de trabalho se torna propício para a formação de amizades e relacionamentos cordiais, o trabalho se torna suave e eficiente mesmo sem a presença do líder. Jacobsen (2006) ainda complementa que este estilo exige do gestor confiança em seus subordinados, participação no processo de decisão, comunicação aberta entre líder e liderado, incentivo e motivação, uma interação participativa dos colaboradores na gestão da organização. As características deste estilo podem ser definidas como: a) As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; b) O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; c) A divisão das tarefas fica a crédito do grupo e cada membro tem liberdade de escolher companheiros de trabalho; d) O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” limita-se as “fatos” nas críticas e elogios.

c) *Liderança Liberal ou laissez faire*

O estilo liberal procura minimizar o envolvimento do líder no processo de tomada de decisão, permitindo autonomia para equipe tome sua própria decisão (VAN VUGT et al, 2004). Maximiano (2000) complementa que quanto mais o líder delegar responsabilidades e tarefas para seus subordinados, mais liberal será seu comportamento. São características deste estilo: a) liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder; b) a participação do líder é limitada, no entanto fornece informações a equipe quando questionado; c) a divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo; d) o líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando perguntado.

Pesquisas sugerem que este estilo de liderança cria sentimento de desorientação, de falta de cooperação entre os colaboradores, pois sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a autonomia faz com que os demais estilos de liderança não sejam bem-sucedidos (ROBBINS, 2002).

2.3 LIDERANÇA SITUACIONAL

A teoria situacional de Hersey-Blanchard (1986) tem foco sobre os liderados e baseia-se numa interrelação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio prestado pelo líder e o nível de prontidão dos funcionários no desempenho da tarefa (ROBBINS, 2002). Para Hersey e Blanchard (1986) tanto estilos autocráticos, quanto os estilos participativos, podem ser eficazes ou não e dependem da interrelação de fatores situacionais, como a natureza da tarefa e o clima organizacional.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que embora todas as variáveis situacionais sejam importantes, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. De acordo com Bergamini (1994), o ponto principal da teoria situacional é o alcance da liderança eficaz que depende tanto da situação em que o grupo se encontra, quanto do líder, e que denominado estilo de liderança não é pior ou melhor, e que nem certo tipo de comportamento de liderança será eficaz em todas as situações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo objetiva identificar o estilo de liderança predominante dos servidores do Fórum da Comarca de Araranguá, SC (Brasil). Com base neste objetivo, foi adotada nos fins de investigação a pesquisa descritiva que tem por objetivo expor as características de uma população ou fenômeno (GIL, 2002). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada como de campo, pois permite ao pesquisador captar as informações de certo grupo (LAKATOS; MARCONI, 1995).

A população-alvo deste estudo são os servidores líderes do Fórum da Comarca de Araranguá, SC (Brasil). A amostra se caracteriza por não probabilística por acessibilidade, pois a pesquisadora convidou todos os servidores da comarca para participar, porém nem todos se disponibilizaram. A técnica de coleta de dados foi através de um questionário já testado no estudo de Silva (2009), porém com algumas adaptações a realidade da população-alvo. O procedimento de coleta foi realizado a partir da entrega do instrumento ao servidor e este teve um tempo para responder e entregar ao pesquisador que atuava como estagiário na

mesma comarca. Foram entregues 19 questionários, porém 18 retornaram com o questionário respondido.

A técnica de análise dos dados é considerada predominantemente qualitativa, cujo procedimento de análise foi a partir da identificação de frequências da estatística descritiva.

4 RESULTADOS

A presente seção terá como objetivo apresentar os resultados obtidos com a pesquisa, identificado o perfil dos participantes, as características da liderança, o relacionamento entre a equipe.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa tem como principal objetivo compreender e identificar o estilo de liderança dos servidores públicos que ocupam cargo de chefia no fórum da comarca de Araranguá. Tais líderes são constituídos por juízes, promotores, chefes de cartórios, e servidores que coordenam setores específicos. Nesta seção será apresentada a faixa etária, gênero, grau de escolaridade, tempo de serviço na comarca, tempo de serviço como líder e número de pessoas que fazem parte da gerência imediata,

A Tabela 1 tem o objetivo de demonstrar o cruzamento entre a faixa etária e o gênero dos respondentes.

Tabela 1 - Faixa Etária x Gênero.

	Faixa Etária X Gênero											
Gênero	29	31	33	34	36	37	38	39	42	43	50	Total
Feminino	0	0	0	3	0	0	0	1	1	0	1	6
Masculino	1	1	1	2	3	1	1	1	0	1	0	12
Total	1	1	1	5	3	1	1	2	1	1	1	18

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Observando a Tabela 1, verifica-se primeiramente que o local em estudo possui líderes de diversas idades. Analisando o conjunto de informações, fica evidente que a faixa etária predominante se concentra na faixa etária dos 30 à 40 anos, totalizando 14 servidores, dos quais pode-se constatar que 4 são mulheres e 10 são homens.

A Tabela 2 demonstra o cruzamento de dados entre o grau de escolaridade e o gênero.

Tabela 2 - Grau de Escolaridade x Gênero.

Escolaridade	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Curso Superior Incompleto	1	0	1
Curso Superior Completo	3	6	9
Especialização	2	5	7
Mestrado	0	1	1
Total	6	12	18

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Segundo dados do IBGE (2010) as mulheres representam mais da metade da população e do eleitorado, como também possuem um nível de escolaridade maior. No entanto, segundo informações do site do governo federal (BRASIL, 2009) o número de mulheres atuantes no setor público não chega a 20% nos cargos de maior hierarquia no parlamento, governos municipais e estaduais, nas secretarias do primeiro escalão do poder executivo e no judiciário.

Levando em consideração as informações apresentadas e observando a Tabela 2 com enfoque no gênero, percebe-se que esta realidade também é presente no local em estudo, pois foi constatado que existe predominância de homens na função de chefia do que mulheres, numa proporção de 2/3, (12 homens e 6 mulheres). Analisando o fator escolaridade, a maioria das mulheres e homens possui formação acadêmica (M/n=5 e H/n=12). Analisando o conjunto de informações percebe-se que embora o número de homens seja maior, as mulheres se equiparam aos homens no que diz respeito à escolaridade.

A Tabela 3 tem o objetivo de demonstrar o cruzamento entre o tempo médio de serviço e o gênero.

Tabela 3 - Tempo de Serviço no órgão x Gênero.

	Média	N	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Feminino	117,00 (9,75 anos)	6	74,723	6	204 (17 anos)
Masculino	101,58 (8,41 anos)	12	51,242	3	216 (18 anos)
Total	106,72	18	58,285	3	216

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando os dados obtidos na Tabela 3, mais precisamente o valor mínimo de tempo de serviço, nota-se que não há grandes discrepâncias entre homens e mulheres. A categoria feminina apresentou 6 meses enquanto a masculina 3 meses. Analisando a coluna de valores máximos, foi evidenciado que a categoria masculina possui 216 meses (18 anos) de tempo de serviço, enquanto as mulheres apresentaram 204 meses (17 anos). No entanto, comparando o tempo médio de serviço, nota-se que as mulheres se sobressaem perante aos homens, apresentando uma média de 117 meses (9,75 anos) enquanto os homens

apresentaram uma média de 101,58 (8,41 anos). Desta forma fica claro que embora os número de homens seja maior (Tabela 2), as mulheres apresentam maior tempo de serviço no local do presente estudo.

A Tabela 4 demonstra o tempo de serviço como líder.

Tabela 3 - Tempo de serviço como líder.

Tempo de Serviço como líder	Número de respondentes
O mesmo tempo da questão anterior	10
1 mês	1
1,5 anos	1
2 anos	2
6,8 anos	1
8 anos	1
9 anos	1
10 anos	1
Total	18 respondentes

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 4, percebe-se que a maioria dos servidores possui a mesma quantia de tempo como líder e atuação no órgão público. Tal informação procede, pois geralmente o ingresso no órgão público é feito através de concursos, dos quais, a maioria deles é constituído por cargos de chefia, como juízes, promotores e chefes de cartório.

A Tabela 5 demonstra a quantidade de pessoas que o líder gerencia por imediato.

Tabela 5 - Gerência imediata.

Alternativa	F	%
1 pessoa	4	22,22
2 pessoas	2	11,11
3 pessoas	3	16,67
4 pessoas	4	22,22
Mais de 5 pessoas	5	27,78
Total	18	100

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 5, nota-se que a maioria dos respondentes possui uma equipe de mais de 5 pessoas, mas que de forma geral, existe uma flexibilidade de equipes de trabalho.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

A presente seção tem o objetivo identificar as características predominantes dos respondentes através da análise de situações cotidianas. Para cada questão os respondentes assinalaram Sim para a concordância na questão e Não para a discordância. A Tabela 6 demonstra a frequência obtida em cada questão, considerando o gênero. Vale evidenciar, que cada questão, implicitamente sem o respondente perceber, enquadra-o num determinado estilo

de liderança. A partir da análise das frequências é possível visualizar a predominância de cada estilo no perfil dos gestores da comarca em estudo.

Tabela 6 – Situações do dia-a-dia.

Item	Situação proposta	Homens		Estilo de Liderança	Mulheres		Estilo de Liderança
		SIM	NÃO		SIM	NÃO	
1	Considera as sugestões da equipe?	12	0	Democrático	6	0	Democrático
2	Confia na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas?	12	0	Liberal	6	0	Liberal
3	Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?	7	5	Autocrático	6	0	Autocrático
4	Tomas todas as decisões sem consultá-los?	2	10	Democrático	1	5	Democrático
5	Acompanhas cuidadosamente a equipe na realização de tarefas?	9	3	Autocrático	4	2	Autocrático
6	Permite que sua equipe desempenhe as tarefas sem sua participação?	9	3	Liberal	4	2	Liberal
7	Aplica algum tipo de punição no caso da equipe cometer erros?	3	9	Democrático /Liberal	0	6	Democrático /Liberal
8	Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?	9	3	Liberal	2	4	Autocrático
9	Consulta a equipe para resolução de conflitos?	12	0	Democrático	6	0	Democrático
10	Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?	8	4	Liberal	5	1	Liberal
11	Aceita mudanças propostas por sua equipe?	12	0	Democrático	6	0	Democrático
12	Tem a última palavra nas decisões?	11	1	Autocrático	2	4	Liberal
13	Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?	11	1	Democrático	6	0	Democrático
14	Prefere não interferir no trabalho da equipe?	3	9	Liberal	0	6	Liberal
15	Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial?	12	0	Democrático	6	0	Democrático

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Para propiciar uma melhor análise dos resultados da Tabela 6, foi separada as frequências em cada questão de acordo com as presenças nos três estilos de liderança de Lewin (1939).

A Tabela 7 representa a incidência de respostas que remetem ao estilo democrático.

Tabela 7 – Estilo democrático.

Atributo	Situação Proposta	Gênero	
		Masculino	Feminino
1	Considera as sugestões da equipe?	X	X
4	Tomas todas as decisões sem consultá-los?	X	X
9	Consulta a equipe para resolução de conflitos?	X	X
11	Aceita mudanças propostas por sua equipe?	X	X
13	Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?	X	X
15	Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial?	X	X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 7, fica evidente que tais situações são interpretadas da mesma maneira por ambos os gêneros. Neste estilo de liderança o líder envolve seus subordinados no processo decisório (AT 1 - Considera as sugestões da equipe; AT 4- Toma as decisões sem consultar a equipe; AT 9 - Consulta a equipe para a solução dos problemas), bem como incentiva a participação de todos (AT11- Aceita mudanças propostas por sua equipe), procura delegar autoridade e utiliza o feedback como uma forma de treinamento (AT13 - Insiste para que a equipe melhore seu desempenho?; AT15 - Está disposto a ajudar a equipe a aumentar seu potencial), (CAVALCANTI, 2006).

A Tabela 8 apresenta as variáveis que descrevem o estilo de liderança autocrático.

Tabela 8 – Estilo Autocrático.

Atributo	Situação Proposta	Gênero	
		Masculino	Feminino
3	Diz a eles o que fazer, como fazer e quando?	X	X
5	Acompanhas cuidadosamente a equipe na realização de tarefas?	X	X
8	Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?		X
12	Tem a última palavra nas decisões?	X	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observa-se na Tabela 8 que um pequeno número de perguntas com estilo autocrático obtiveram incidência na pesquisa e que, em alguns casos, existe divergências entre homens e mulheres.

O líder autocrático é caracterizado segundo Lewin (1939), como alguém que fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo (AT08 - Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção), como também determina de que maneira a tarefa deve ser realizada e quem irá executar (AT03 - Diz a eles o que fazer, como fazer e quando; AT05 - Acompanhas cuidadosamente a equipe na realização de tarefas), e concentra em si a maior parte da tomada de decisão (AT12 - Tem a última palavra nas decisões). Neste caso, o presente estudo evidenciou que em dois atributos os homens e mulheres possuem atitudes diferentes. Primeiramente sobre o que diz respeito a tomada de decisão, os homens se apresentaram mais autocráticos do que as mulheres. Este resultado pode ser comparado ao trabalho realizado por Caliper e HSM (2007), no qual foi realizado uma pesquisa sobre o

Perfil da Executiva Brasileira. Neste levantamento foi constatado que as mulheres são mais flexíveis que os homens e tem maior capacidade de ver e ouvir a sua equipe (AT12 - Tem a última palavra nas decisões).

No entanto, a pesquisa também revelou que a mulher é mais detalhista, ou seja, com esta informação pode-se justificar que diferente dos homens, as mulheres do presente estudo (AT08 - Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção) não proporcionam autonomia aos seus subordinados para a resolução de problemas.

A Tabela 9 representa as características presentes no estilo liberal.

Tabela 9 – Estilo Liberal.

Atributo	Situação Proposta	Gênero	
		Masculino	Feminino
2	Confia na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas?	X	X
6	Permite que sua equipe desempenhe as tarefas sem sua participação?	X	X
8	Permite que sua equipe resolva problemas sem sua intervenção?	X	
10	Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho?	X	X
12	Tem a última palavra nas decisões?		X
14	Prefere não interferir no trabalho da equipe?	X	X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 9, foi evidenciado que nos (AT02 - Confia na capacidade de julgamento da equipe para realizar tarefas; AT06 - Permite que sua equipe desempenhe as tarefas sem sua participação; AT10 - Permite que a equipe estabeleça seu próprio ritmo de trabalho; AT14 - Prefere não interferir no trabalho da equipe) ambos os gêneros possuem a mesma visão. Segundo Maximiano (2000), o líder liberal propicia total liberdade para seus subordinados no que diz respeito a tomada de decisão, como também sua participação nas atividades em si é limitada. Vale complementar que neste estilo o líder não avalia o grupo e nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividade quando questionado.

Com relação aos atributos que apresentaram divergências entre homens e mulheres, é possível evidenciar o AT 8, em que o homem é mais liberal que a mulher, pois como frisado anteriormente, a mulher é mais detalhista. Já no Atributo 12, correlacionando com a Tabela 10, as mulheres são mais liberais por apresentarem uma característica mais flexível, enquanto os homens apresentam uma postura mais rígida.

A Tabela 10 tem por finalidade questionar o líder quanto à tomada de decisão.

Tabela 10 – Tomada de decisão

Alternativa	F	%
Em você	9	50,00
Na equipe	6	33,33
Conjunto	3	16,67
Total	18	100,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 10, fica evidente que as decisões se concentram no líder (9), enquanto 6 respondentes afirmaram que as decisões são concentradas na equipe, e 3

respondentes afirmaram que as decisões se concentram no conjunto. Dessa forma, fica evidente que estilo de liderança predominante se caracteriza como autocrático, pois neste estilo, o líder fixa as diretrizes e centraliza o poder e tomada de decisão (LEWIN, 1939).

4.3 PRINCIPAIS ATIVIDADES REALIZADAS COMO LÍDER DA EQUIPE

Dentre as atividades citadas pelos respondentes as de maior frequência foi à coordenação e metodologia do trabalho, mais precisamente sobre as atividades que são realizadas durante o dia-a-dia (n=13), seguido por incentivos verbais, elogios e o interesse de procurar manter os funcionários motivados (n=10), como também reuniões para resolução de conflitos quando existir necessidade (n=2) e transmitir a confiança de que o trabalho é feito em grupo, constituindo-se uma equipe (n=2), apresentando desta forma, um estilo de liderança democrático (JACOBSEN, 2006).

4.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E POLITICA DE INCENTIVOS

A Tabela 12 demonstra o relacionamento entre líder e liderado.

Tabela 12 – Relacionamento com a equipe.

Alternativa	F	%
Ótimo	14	77,78
Bom	4	22,22
Péssimo	0	0,00
Outro	0	0,00
Total	18	100

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando a Tabela 12, verifica-se que a maioria dos respondentes considera seu relacionamento com a equipe como sendo ótimo (14), enquanto o restante (4) classifica seu relacionamento como bom.

A Tabela 13 demonstra a frequência da utilização de política de incentivos entre os respondentes.

Tabela 13 – Política de incentivos.

Alternativa	F	%
Sim	16	88,89
Não	2	11,11
Total	18	100,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A Tabela 13 demonstra que a maioria dos respondentes aplica alguma política de incentivos (16), enquanto apenas 2 respondentes afirmam não aplicar política de incentivos. Desta forma, pode-se perceber a presença do estilo democrático, pois o líder utiliza usa o *feedback* como ferramenta de treinamento e aprendizagem (MAXIMIANO, 2000).

4.5 APLICAÇÃO DA POLÍTICA DE INCENTIVOS PELOS LÍDERES

Além de questionar sobre a utilização da política de incentivos, também foi solicitado que fosse descrito com que método essa política era aplicada no dia a dia. As respostas obtidas se encontram no Quadro a seguir.

Tabela 14 – Aplicação da política de incentivos.

RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPONDENTES
Elogia pessoalmente	10
Profere dispensas ou folgas	3
Elogia perante a equipe	2
Incentivos	2
Confraternizações e presentes	2
Flexibilidade de horário	1
Trabalho realizado dentro das expectativas	1
Não respondeu a questão	1

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com os dados obtidos, a política de incentivos é mais aplicada pelos respondentes (n=10) em forma de elogios proferidos pessoalmente aos membros da equipe que desempenharam as tarefas de forma correta. Em seguida, a dispensas ou folgas (n=3), elogios perante a equipe, incentivos e confraternizações (n=2). Os demais respondentes preferem aplicar outras formas de políticas, como flexibilidade de horário e trabalho realizado dentro das expectativas (n=1), e um participante não respondeu esta pergunta. Desta forma fica evidente a predominância do estilo autocrático nesta questão, pois apresenta como característica a pessoalidade no que diz respeito a elogios ou críticas (MAXIMIANO, 2000).

4.6 ATITUDE DO LÍDER EM RELAÇÃO AO MAU DESEMPENHO DA EQUIPE

Após a análise das 18 respostas desta questão que foi aberta e após a comparação dessas respostas com as características dos três estilos de liderança de Kurt Lewin (1939), o estilo democrático foi o que obteve maior incidência, visto que a maioria (n=15) informou que ao deparar-se com mau desempenho de um dos membros do grupo, “conversa pessoalmente” com ele. Os demais respondentes, (n=5) procuram “explicar a metodologia ou a tarefa a ser realizada”, (n=1) procuram propor melhorias, incentivos (n=1) e deixam claro que a pessoas faz parte de uma equipe (n=1). Apenas 3 respondentes tomam decisões mais drásticas como: conversar, mas com a iminência de punir, investigar a causa que levou ao erro e realocar a pessoa em outra função.

4.7 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELO LÍDER

Esta questão teve como finalidade questionar os servidores sobre os problemas enfrentados na gestão de suas equipes.

Tabela 15 – Problemas e desafios.

Problemas e desafios	Nº de respondentes
Falta de motivação da equipe (não tem comprometimento, não aceita mudanças).	8
Conflitos internos e pessoais.	6
Falta de pessoal qualificado/especializado.	3
Diferenças culturais e de formação.	2
Falta de estrutura para o desempenho das tarefas.	1
Insubordinação.	1
Sobrecarga de trabalho.	1
Aumentar a produtividade.	1
Não sofre adversidades.	1

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Diante dos problemas apresentados, o de maior frequência foi a falta de motivação da equipe (n=8), o que dificulta, segundo os respondentes, a eficiência das atividades. Outra parcela dos correspondentes alega como problema os conflitos internos e pessoais (n=6) em seus setores, como também a falta de pessoal qualificado (n=3). Os demais respondentes apresentaram problemas diversos, dentre eles, diferenças culturais e de formação (n=2), falta de estrutura para o desempenho das tarefas (n=1), problemas com insubordinação de alguns colaboradores (n=1), sobrecarga de trabalho (n=1) e o aumento da produtividade em seu setor (n=1), como também 1 respondente alegou não sofrer nenhuma adversidade com relação ao liderar sua equipe. As constatações obtidas com este trabalho também possuem a mesma visão de Santos (2009). Para o autor o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a análise das variáveis indicam que os servidores públicos exercem liderança e que esta liderança é percebida por seus subordinados. Desta forma fica evidente que embora a administração pública seja rígida em vários aspectos, o servidor público trabalha aspectos de liderança.

Sobre o estilo de liderança, a análise das variáveis demonstrou que existe uma divergência entre homens e mulheres, a explicação desta variável está apoiada em uma pesquisa realizada entre as executivas brasileiras, demonstrando que homens e mulheres

embora tenham de forma geral a mesma visão, em alguns aspectos possuem visões diferentes, o que pode se tornar benéfico para empresa, pois diante das diversas situações que o gerente passa no dia-a-dia, este ponto de vista oposto pode trazer soluções inovadoras e eficazes para a organização.

Ainda discutindo sobre as situações propostas para o servidor com o intuito de identificar seu estilo de liderança, a pesquisa apresentou uma variável interessante, pois de acordo com as questões em análise, o servidor público trabalha mesmo que de forma inconsciente, a liderança situacional, que de acordo com Hersey e Blanchard (1986), variáveis como características dos liderados e da situação definem a forma de liderar. O estudo apontou que em situações determinadas, o servidor pode ser autocrático, democrático ou liberal, logo este método pode ser eficiente para o líder e a organização, pois demonstra que o líder não é resistente a mudança e que se adapta de acordo com os cenários que a ele são apresentados.

No entanto, o estilo democrático foi predominante diante dos questionamentos, pois de acordo com Nogueira (2005) o líder neste estilo é atuante, consultivo e exerce o papel de orientador, desta forma o ambiente de trabalho se torna propício para a formação de amizades e relacionamentos cordiais. Os resultados da pesquisa apresentaram tais características, como orientação das atividades a serem realizadas, e que de acordo com o líder, o relacionamento é caracterizado como ótimo, encontrando assim respaldo na teoria da liderança democrática,

Vale salientar ainda que este resultado também foi obtido na pesquisa de Lima (2011) que se utilizou da mesma metodologia deste trabalho. O autor se propôs em identificar o estilo de liderança do gestor público em uma agência reguladora, em que foi evidenciado que o gestor público em geral é democrático, como também apresenta a característica da liderança situacional, logo percebe-se um tendência democrática na administração pública em geral.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo identificar o estilo de liderança dos servidores que ocupam cargo de chefia no fórum da comarca de Araranguá, SC. O estudo contribuiu para reforçar a importância da liderança na gestão pública e compreender que o servidor público além de cumprir suas funções e seguir normas, também atua como líder.

Com os resultados da pesquisa foi possível compreender que mesmo diante das dificuldades e normas a serem seguidas, o servidor público já apresenta características de

liderança, e vem desenvolvendo as habilidades necessárias para liderar sua equipe. O estudo demonstrou que os servidores procuram trabalhar em conjunto, no que diz respeito as decisões e sugestões, bem como procuram proporcionar um ambiente agradável para seus colaboradores, desenvolvendo um relacionamento saudável entre o grupo. Desta forma considerando os aspectos levantados e analisados, ficou evidente que os servidores que ocupam cargo de chefia no fórum da comarca de Araranguá, possuem um estilo de liderança democrático.

Apesar das contribuições obtidas com a pesquisa, vale salientar que as limitações do estudo apontam que os resultados encontrados não devem ser generalizados para outras instituições públicas. Sugere-se como tema de futuras pesquisas, a exploração deste assunto nas instituições públicas, visto que atualmente há muitos profissionais de diversas áreas procuram sucesso e estabilidade na carreira pública.

REFERÊNCIAS

ACIOLY, Ana Paula L. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** 2007. 112 f. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 2007. Disponível em:< <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13934/000649699.pdf?...1>>. Acesso em: abril de 2013.

ARAÚJO, Amanda de Caldas.; SILVA, Simone Costa.; SOUSA, Francicleide Gonçalves. Estilo de Liderança na perspectiva dos liderados: um estudo na Via Leste Motos Ltda. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/artigos11/47014585.pdf>>. Acesso em: abril de 2013.

ALMEIDA, Martinho Isnard R.; NOVAES, Marcos Bidart C.; YAMAGUTI, Celso L. Liderança e Gestão: Duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 7-25. 2008. Disponível em:< <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/577/434>>. Acesso em: março de 2013.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: abril de 2013

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3. p.257-281.

CALIPER. O perfil da executiva brasileira. Disponível em: < <http://www.lidem.com.br/seminarios/Artigo%20Perfil%20da%20Executiva%20Brasileira%20-%20Completo.pdf>>. Acesso em: maio de 2013.

CAMPOS, A. D.; LÓTFI, S.; SANT'ANNA, A.D. Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 13, n. 6, p.

48-76, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n6/a04v13n6.pdf>>. Acesso em: abril de 2013.

CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. **Liderança e motivação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>>. Acesso em: março de 2013.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira.; PORTO, Juliana Barreiros.; BARROSO, Aline Cavalcanti. O efeito dos valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.3. p. 122-149, 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/07.pdf>>. Acesso em: julho de 2012.

GOSENDO, E. E. M.; PASCHOAL, T. SANT'ANA. L. L. Bem estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **RAC**. v.16, n.5, p. 744-764, 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>>. Acesso em: julho de 2013.

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

GIRARDI, D.; SOUZA, I.M.; GIRARDI, J.F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: As práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 65-76, 2012. Disponível em: < <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p65/21702>> Acesso em: abril de 2013.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança – Habilidades e características do líder numa organização bancária**: Um estudo de caso. 2001. 150p. Dissertação (Mestrado em Engenharia: Planejamento e Estratégia Organizacional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001. Disponível em:< http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Lideran%E7a%20-%20Habilidades%20e%20caracter%EDsticas%20do%20l%EDder%20numa%20org%20banc%20-%20DISSERTA%C7%C3O.pdf>. Acesso em: abril de 2013

GUIMARÃES, T.A.; FILHO, A. I.; Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: Análise de suas relações em uma organização financeira. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n.3, p. 361-378. Disponível em: < <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/87/78>>. Acesso em: julho de 2013.

HAIM, Marie. **Diferença entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. 2003. 64p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4113/000317929.pdf?sequence=1>>. Acesso em: março de 2013.

HERSEY, P.; BLANCHARD.K. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo. EPU, 1986.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Acessado em setembro de 2012. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>>.

JACOBSEN, Alessandra L; JUNIOR, João B. C, NETO, Luís Moretto. **Administração: Introdução e Teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LEWIN, Kurt.; LIPPITT, Ronald.; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LIMA, Jailson Dário. **Análise dos estilos de liderança do gestor público em uma Agência Reguladora**. 2011. 70p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2987/1/2011_JailsonDariodeLima.pdf>. Acesso em: maio de 2013.

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

MERHI, D. Q.; VASCONCELOS, K. A.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. Cultura, poder e liderança nas organizações: Um estudo de caso no setor de celulose. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 3, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1545/cultura--poder-e-lideranca-nas-organizacoes--um-estudo-de-caso-no-setor-de-celulose>>. Acesso em: abril de 2013.

MEDEIROS, C. A. F.; BAPTISTA, L. L.; REIS, G. G. et al. Cultura organizacional e liderança: um relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n.1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9633/cultura-organizacional-e-lideranca--uma-relacao-possivel-/i/pt-br>>. Acesso em: julho de 2013.

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

PEREIRA, Maurício Fernandes.; KICH, Juliane Ines Di Francesco. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cad. EBAPE.BR**, v.9, n^a4, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/07.pdf>>. Acesso em: Julho de 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTIAGO, Flávio Z. **Liderança – Características e Habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços em consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. 2007. 128p. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Universidade FUMEC, 2007. Disponível em:<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zel ia.pdf>. Acesso em: abril de 2013.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Graduação em Administração com ênfase em Marketing)– Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009. Disponível em: <
[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia -
_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_deisy_r._c._santos_-_jul2009_revisada.pdf)>. Acesso em: outubro de 2013.

SCHEIN,E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999.

SILVA, Elisama Rodrigues.; SIMÕES, Emanuel Rodrigues.; JANESCH, Zuleide Maria. A importância da liderança na atualidade. **Congresso internacional de administração**. 2010. Disponível em:<
http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/6/320_315_publipg.pdf>. Acesso em: abril de 2013.

SILVA, Janaina Costa. **O Estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 169p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009, Disponível em:
<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf>. Acesso em: março de 2013.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008. 187p. Tese (Doutorado em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em:<
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/pt-br.php>>. Acesso em: abril de 2013

VAN VUGT, M. et al. Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. **Journal of Experimental Social Psychology**, 40 (2004) p. 1–13. Disponível em:<
www.researchgate.net/.../d912f50aca0c872bb4.pdf>. Acesso em: abril de 2013.

VLIERT, E. Autocratic Leadership Around The Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol. 37, n. 1, January, 2006, p. 42-59. Sage Publications. Disponível em:<
<http://nbu.bg/webs/clubpsy/Materiali%20za%20kachvane/Library/razlichni%20lekci%20na%20angliiski/Autocratic%20Leadership.pdf>>. Acesso em: maio de 2013.