

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

GELSON MATOS DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE
LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES PÚBLICOS**

CRICIÚMA

2018

GELSON MATOS DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE
LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES PÚBLICOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias.

CRICIÚMA

2018

GELSON MATOS DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE
LIDERANÇA NA PERPEÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES PUBLICOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

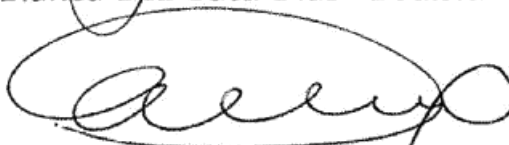
Orientador: Prof. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Criciúma, 11 de dezembro 2018. (data da defesa)

BANCA EXAMINADORA



Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – Doutora – UNESC - Orientador



Cristiane Dias - Especialista - UNESC



Miguelangelo Gianezine - Doutor - UNESC

CRICIÚMA

2018

RESUMO

SILVA, Gelson Matos. **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E SERVIDORES PÚBLICOS**. 2018. 62 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Este trabalho teve como objetivo analisar os estilos e tipologias de liderança presentes nos gestores na percepção dos gestores e servidores públicos do município Morro da Fumaça/SC. Para tanto adotou a classificação de estilos de liderança para os gestores conforme a proposta de Araújo (2014) e para os servidores a categorização de Schaley et al. (2015). Para a realização da pesquisa aplicada, utilizou-se abordagem qualitativa; quanto ao fins de investigação, optou-se pela descritiva, sobre a estratégia pesquisa de campo. A coleta dos dados se deu por meio de questionário aplicados com 40 colaboradores, sendo 20 gestores e 20 servidores. Os resultados indicaram quanto ao estilo de liderança que os gestores se autoavaliaram, foi a transformacional a que teve mais evidência com ênfase nas características comportamentais de: consideração individualizada – frequência de 60 respostas, de estimulação intelectual – 56, inspiração motivacional - 55 e, por fim, carisma com 40. E acerca das tipologias de liderança apontadas pelos servidores, qualitativamente evidenciou que o comportamento de líderes direnigente, afetivo, democrático e treinador foram mais apontadas.

Palavras chave: Estilos de Liderança. Administração Pública. Pesquisa Qualitativa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre lideranças
Quadro 2 - Síntese dos estilos de liderança
Quadro 3 - Estilos de liderança
Quadro 4 - Critérios de análise dos dados
Quadro 5 - Tipologias de líder
Quadro 6 - Síntese dos procedimentos metodológicos
Quadro 7 - Faixa etária
Quadro 8 - Nivel de escolaridade
Quadro 9 - Quantidade de filhos
Quadro 10 - Faixa salarial
Quadro 11 - Resultados liderança transformacional
Quadro 12 - Resultados liderança transacional
Quadro 13 - Resultados liderança Laissez-Faire
Quadro 14 - Faixa etária
Quadro 15 - Nivel de escolaridade
Quadro 16 - Quantidade de filhos
Quadro 17 - Faixa salarial
Quadro 18 - Tipologia coercitivo
Quadro 19 - Tipologia dirigente
Quadro 20 - Tipologia afetivo
Quadro 21 - Tipologia democrático
Quadro 22 - Tipologia modelador
Quadro 23 - Tipologia treinador

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	11
2.1.1 Administração Pública: processos fundamentais	12
2.1.2 O servidor público	13
2.2 LIDERANÇA: PAPEL DO LÍDER	14
2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	24
2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 LOCAL DA PESQUISA DE CAMPO	33
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	33
3.4 COLETA DE DADOS	33
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	34
3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4 RESULTADOS DA PESQUISA	36
4.1 PESQUISA COM GESTORES.....	35
4.1.1 Perfil dos Gestores	36
4.1.2 Estilos de Liderança	38
4.2 PESQUISA COM SERVIDORES	39
4.2.1 Perfil dos Servidores	43
4.2.2 Tipologias de liderança	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE(S)	58
APÊNDICE A – Instrumento com gestores	59
APÊNDICE B – Instrumento com servidores	61

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais é notória a importância da permanência dos servidores em organizações, sejam elas públicas ou privadas. Essa importância está relacionada ao bom desempenho das atividades, pela sua continuidade, pelo seu aprimoramento e conhecimentos (PINTO; GOMES, 2014).

Com foco na Administração Pública, objeto de estudo deste trabalho, Meirelles (2005), escreve que, para obtenção dos objetivos pretendidos pelo Governo, o conjunto de serviços públicos em geral, no acolhimento operacional, deve desempenhar por um longo tempo, de maneira sistêmica, legal e técnica os serviços próprios do Estado ou que por ele tenha sido assumido em benefício de toda a comunidade. Por meio de uma visão ampla, a Administração é, portanto, toda ação do Estado na designação a realização de serviços, que vise e contribua para a satisfação das necessidades coletivas.

Entende-se a ideia de que, para tempos de mudança como o atual, é necessária uma reforma na Administração Pública, a fim de que essa gestão acompanhe a globalização e as suas atribuições. Fruto dessa reforma seria uma administração mais eficiente, que produz mais contando com menos investimento financeiro, uma administração mais tecnológica e informatizada, com servidores mais realizados e usuários mais satisfeitos (PICCI, 2012).

Porém, para essa modernização e sequência de mudanças se faz necessário o papel de um importante agente, o líder. Neste caso, o líder ou chefia e o conhecimento sobre o seu papel acaba por se tornar uma forte estratégia de reforma do Estado (GUNTER; HALL; BRAGG, 2013).

O líder é o alicerce do gerenciamento do desempenho dos funcionários. Este personagem é capaz de delegar funções de acordo com a necessidade e as características pessoais de cada um. Com isso o líder acaba sendo o responsável pelo bom convívio da equipe, pela sua motivação e possui com todos esses fatores o compromisso de alcançar o sucesso da organização a qual está inserido (MAAK; PLESS, 2009).

Sendo assim, deve-se levar em conta também que é esperado da Administração Pública a defesa constante dos direitos dos cidadãos e a preservação da moralidade pública. Por isso, ressurgem a ideia de eficiência, legitimidade e de fazer aquilo que a lei expressamente autoriza (PASSOS, 2011).

Da mesma forma Guadarrama (2009) descreve que a ética tem a ver com a melhoria das pessoas e, da mesma forma, com a melhoria das instituições. Partindo disso para a afirmativa de que os mecanismos que contribuem para o comportamento ético dos administradores devem ser poderados, como seus códigos de comportamento, a aplicação de normativas de controle e os conselhos de vigilância. Afirma ainda que a liderança não pode distanciar-se do comportamento ético. Para Guadarrama (2009), as pessoas têm a capacidade de empenhar maiores esforços e até mesmo grandes sacrifícios quando vêem sentido no que estão realizando. Dessa forma transmite o sentido para realização de tais atos é missão da liderança, cuja principal função é a sua capacidade de influenciar, desenvolvendo as pessoas ao seu redor. Toando-as líderes que estejam dispostos a propagar os valores morais que sustentam a ação desejada na gestão pública e, também, dentro dos parâmetros éticos.

Portanto, o papel do líder é importante tanto para a instituição, quanto para os servidores. Para Pinto e Gomes (2014), o perfil do líder, bem como a sua postura é relevante para a satisfação dos servidores e com isso a qualidade dos processos desenvolvidos por eles.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Lacombe (2005), montar um grupo de pessoas para atuarem em um setor, contando com aperfeiçoamentos, integrações e objetivos bem definidos é a responsabilidade mais importante dos administradores. Lacombe (2005) esclarece que nesta relevante missão dos administradores inclui fazer com que cada membro saiba a sua função dentro do estabelecimento, colabore para as atividades da mesma e, dessa forma, produza bons resultados.

Logo, segundo Oliveira e Ribaski (2011), não há como cobrar bons resultados de uma equipe que não possui boas condições para desenvolver suas atividades. O autor afirma que a equipe deve ter, além de boas instalações, uma liderança estruturada, capaz de unir esforços a fim de um bem maior.

Portanto, atualmente, faz-se necessário que organizações - independentemente de sua categoria administrativa - tomem atitudes que busquem incentivar a permanência dos servidores em suas estruturas. Essa contenção dos

servidores reflete na continuidade dos serviços, na agilidade dos processos e no constante aprimoramento dos mesmos (PINTO; GOMES, 2014).

Pinto e Gomes (2014) ainda afirmam que o Departamento de Recursos Humanos de uma instituição pública revelou dados expressivos, os quais mostram que em uma instituição pública com 950 funcionários, no período de 2004 a 2013, houve uma evasão de 169 servidores. Dessa forma, os autores citam novamente que a valorização do líder na retenção e motivação dos servidores.

Nesse contexto, o presente trabalho busca a resposta para a seguinte questão norteadora: quais são as características comportamentais dos líderes servidores públicos do município Morro da Fumaça/SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os estilos e tipologias¹ de liderança presentes na Administração Pública na percepção dos gestores e servidores públicos do município Morro da Fumaça/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os estilos de liderança presentes nos gestores;
- b) Levantar as as tipologias de liderança na percepção dos servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A atual pesquisa tem a sua relevância visto que se trata de um tema contemporâneo estudar sobre a liderança. A liderança vem sendo utilizada como campo de pesquisa, neste caso, em processos de interação pessoal, o qual envolve trocas sociais (BERGAMINI, 1994). Também pelo fato de as empresas terem encontrado dificuldades para chegar ao perfil de liderança considerado ideal para a organização e, conseqüentemente, para a gestão pública. Os gestores têm, cada vez

¹ Nomenclatura utilizada por Araújo (2014) e Schley et al. (2015).

m mais, receio de ocupar e desempenhar papel de liderança dentro das organizações (BERGAMINI, 1994).

Para Solar (2016), um líder é capaz de promover o desenvolvimento humano dirigindo uma equipe, não como um chefe mas como um servidor. A essência da liderança consiste na expansão do potencial humano, agindo como um transformador de pessoas, não consistindo apenas no acúmulo de resultados. São poucos os líderes que triunfam, o triunfo e o fracasso de um líder depende da maneira como este impõe suas competências, sua visão e sua tomada de decisão. Não pode existir um líder sem uma equipe, os maus líderes produzem equipes incompetentes desmotivando seus colaboradores (SOLAR, 2016).

A liderança articulada a Administração Pública destaca situações em que a liderança pode ser uma autoridade delegada ou uma liderança que tenha destaque natural. A gestão pública sofre freqüentes transformações, a fim de se adequar as necessidades do mercado (MAXIMIANO, 2000).

Para Waeras e Byrkjelog (2012), o conceito da organização pública é formado levando em conta da relação total com o ambiente de trabalho, o público e de outras organizações. Para os autores ainda é importante a formação tanto dos líderes quanto dos liderados, o que é um processo relevante para a gestão no sistema público.

Isso porque os seres humanos são dotados de necessidades diferenciadas, fazendo com que a tomada de decisão e ações sejam bastante individualizadas para cada pessoa dentro da organização, o líder que consegue perceber estas necessidades, conseguirá desempenhar seu papel com excelência, atingindo sucesso e satisfação. Grande parte das organizações buscam líderes que desempenhem papéis estratégicos, assertivos, a que acima de tudo sejam humanos na tomada de decisão (MOTTA, 2001).

Diante disso, vale salientar a relevância deste estudo tanto para estudantes de Administração que ingressam no mercado de trabalho, para treinar e desenvolver aptidões de bons líderes, formadores de opinião, e também para a sociedade, que necessita de novos líderes.

O trabalho está dividido em cinco capítulos: neste primeiro, são apresentados a contextualização do tema, situação problema e objetivos de pesquisa. No segundo capítulo, tem-se a revisão da literatura que abordou as temáticas acerca da Administração Pública e liderança. No terceiro, as escolhas acerca da pesquisa

aplica são descritos. No quarto, são apresentados os resultados da pesquisa empírica e, por fim, no último capítulo, relatam-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os conteúdos teóricos acerca do tema proposto. Foram revisadas, na literatura, as temáticas: Administração Pública, o servidor público, a liderança e o papel do líder, bem como as teorias e os estilos de liderança.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nas últimas décadas, o Brasil passou por um processo de redemocratização, o qual buscou focar suas forças em uma gestão mais aberta, que levasse em conta as necessidades da sua população e o interesse público. Esse processo visava também a eficiência de suas atividades e uma Administração Pública acessível (PAULA, 2005).

Sendo assim, a descrição Administração Pública, segundo Cunha (2014), apresenta dois sentidos de acordo com a maneira como a palavra pública é escrita. Se for escrita em maiúsculo, o vocábulo apresenta sentido subjetivo orgânico, em que se refere ao próprio Estado - União, que seria o conjunto de órgãos e as entidades envolvidas nas atividades administrativas que visam atingir os fins do Estado. Em contrapartida, Cunha (2014) revela que se for escrito em minúsculo, denota o sentido objetivo, material, o qual representa o poder do Estado como administrador.

Nesse contexto, tem-se a descrição de Administração Pública de Cretella Júnior (1966, p. 24), o qual afirma que:

Adotando-se o critério subjetivo ou orgânico, administração é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado. Os autores que se decidem pelo critério objetivo consideram a administração como a atividade concreta do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato.

Na visão de Gregorius (2015), a Administração Pública é um conjunto formado por órgãos, serviços e agentes do Estado que tendem a satisfazer as necessidades da coletividade, como: educação; cultura; segurança; saúde; entre outras. O autor preconiza que Administração Pública é então a gestão dos interesses públicos executados na prestação de serviços públicos.

Cabe destacar a importância de uma boa Administração Pública e da sua relevância nas mais diferentes áreas de atuação. Sendo assim, visto a grande magnitude da Administração Pública, há um aumento do controle social que gera em seus gestores uma responsabilidade ainda maior. Com todos os valores em questão, evidencia-se a manutenção dos direitos sociais, serviços de qualidade e a democracia brasileira, digna e moral (RAUSCH; SOARES, 2010).

Segundo Campelo (2010), há diversos tipos de Administração Pública, sendo eles: burocráticos, patrimonialistas e gerencial. O autor expõe que cada modelo de Administração Pública é adotado segundo as características histórico sociais da população em questão. Com tudo Campelo (2010) destaca que, na atualidade, conta-se com um modelo que preserva valores burocráticos e que conta com exemplos patrimonialistas, no entanto deixa o gestor aberto a novas características de um novo modelo. Para o autor, isso se torna possível quando se vislumbra, dentro da normatividade, o alcance de resultados mais eficientes e práticos que possam atender as necessidades da população.

2.1.1 Administração Pública: processos fundamentais

Para que os gestores consigam atingir os resultados que preconizam, ou seja, a eficiência e a eficácia nos serviços públicos disponibilizados as pessoas, deve existir um conjunto de processos que quando bem trabalhadas resultem nos objetivos almejados. O conjunto é composto por quatro processos fundamentais, sendo eles: Planejamento; Organização; Direção e Controle (SCHREIBER et al., 2018). Sobre o processo planejamento, de acordo com a Lei Complementar Federal n.º 101/2000, trata-se de um dos principais fundamentos da administração. Em seu parágrafo 1.º do Art. 1º, a Lei Complementar Federal n.º 101/2000 descreve que “[...] a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]”.

Um exemplo de planejamento na Administração Pública está disposto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988. Neste artigo estão presentes leis – Lei Orçamentária Anual, A Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Plano Plurianual – que regulamentam o planejamento e o orçamento nas três esferas do poder: Federal, Estadual e Municipal.

Contudo Silva (2014) frisa a relevância do planejamento não apenas como uma metodologia para que a Administração Pública alcance os seus objetivos, mas como um meio de transformação da gestão em participativa e transparente. Para Silva (2014), o planejamento deve envolver não só os gestores, mas todos os colaboradores do serviço, desde a criação dos processos, suas execuções, monitoramentos e, por fim, em suas avaliações.

Quanto à organização, Kanaane (1999) explica que é um sistema integrado por meio de subsistemas independentes que, ao longo do processo, evidenciam seus valores estabelecem um conjunto de valores que são expressos pelos indivíduos que fazem parte dele. Ou seja, a organização é o conjunto de combinações dos esforços individuais com o propósito da realização coletiva. Segundo Schreiber et al. (2018), refere-se à um conjunto de pessoas, cada qual com suas tarefas e suas atividades, em que este conjunto torna possível a tomada das melhores decisões frente às necessidades da população, buscando atingir os objetivos com eficácia e eficiência. Para os autores, a organização é a capacidade de dividir e delegar tarefas.

Referente à direção, trata-se do processo no qual são tomadas as decisões para que a instituição alcance os objetivos previamente planejados, para que os mesmos continuem em consonância. Para que isso ocorra se faz necessário a presença de líderes em cada etapa do processo, para reafirmar e coordenar as decisões planejadas (PEREIRA, 2011). Para Marcondes (2016), dirigir significa o poder de interpretar os objetivos e o que foi planejado, a fim de dar instruções de como a equipe deve executar as ações para que os objetivos sejam alcançados. O autor ainda acredita que este processo é o mais importante dentro das funções administrativas, e que deve ser considerado como a essência da função do bom administrador.

Acerca do controle, Schreiber et al. (2018) colocam como fator presente em todas as etapas da Administração Pública. Para os autores esse controle é a capacidade de acompanhar o andamento de todos os processos, visando mantê-los alinhados aos objetivos.

A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle adequado. Para Attie (2010), qualquer sistema que não possuir solidez se não for periodicamente previsto, pode agravar ou comprometer todo o conjunto, desta forma é de extrema importância que todos os colaboradores do

meio estejam comprometidos com o resultado e tenham conhecimento dos principais conceitos e objetivos propostos pela administração.

2.1.2 O Servidor Público

Art. 37 da Constituição Federal de 1988, os servidores públicos são aqueles que mantêm vínculo empregatício com órgãos e entidades governamentais. Para o autor, o servidor público civil é servidor da administração direta, ou seja, de autarquia ou fundação pública, dessa forma, ocupante do cargo público. Para Mello (2009, p. 248), servidor público é:

[...] a designação genérica ali utilizada para englobar, de modo abrangente, todos aqueles que mantêm vínculos de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estado, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e funções de Direito Público. Em suma: são os que entretêm com o Estado e com as pessoas de Direito Público da Administração indireta relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual sob vínculo de dependência.

Carvalho Filho (2009) confirma a descrição de servidor público ao escrever que são todos os agentes que atuam em funções/cargos públicos em caráter de permanência. Para o autor, os servidores públicos podem atuar em qualquer autarquia do serviço público, em toda a sua natureza.

De acordo com o art. 37, II, da Constituição Federal de 1988, os servidores públicos para possuírem cargos efetivos deverão passar por concurso público, possuir teto salarial fixo, entre outras questões. A Constituição ainda descreve que o servidor, ao assumir o cargo, assume também os seguintes princípios: da legalidade, do ingresso mediante concurso; da impessoalidade, estabelecendo o dever da imparcialidade do interesse público; moralidade que impõe aos agentes públicos o dever de observância da moralidade administrativa; publicidade onde o dever público deva agir com maior transparência possível e por último da eficiência, que impõe à administração pública a persecução do bem comum, por meio de suas competências de forma parcial, neutra e transparente.

Tendo em vista o conceito de servidor público nota-se a importância do princípio da eficiência na Administração Pública. Segundo Hely Lopes Meireles (2005, p. 60) é:

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais

moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

No entanto, para que a eficiência possa ser posta em prática, é necessário que o servidor público se sinta valorizado, uma vez que ele é o elo do Estado com os cidadãos. Os servidores públicos, com conhecimento profissional e respeitado pela sociedade na qual está inserida, apresentam resultados melhores e estão mais aptos a cumprir seu papel (FLESCH, 2012).

Quando o processo de eficiência não acontece, vem a mente o estado de alienação do servidor público. Estudos comprovam que, muitas vezes, este estado surge pela falta de compreensão, por meio do próprio servidor, da relevância do seu trabalho para um todo. No entanto, pela fragmentação dos serviços, acaba-se tornando inevitável para o trabalhador público pensar que o seu trabalho não é nada perto de um todo, de que é apenas uma gota em um oceano. Esse processo ainda pode ser justificado pelo fato de que, atualmente no Brasil, muitas questões se resolvem sem seguir a ordem cronológica dos fatos, e sim por meio de amizades e contatos, o que faz o sistema enfraquecer, bem como o trabalho em conjunto (MATOS, 1994).

2.2 LIDERANÇA: PAPEL DO LIDER

A fim de introduzir a temática, contextualiza-se brevemente acerca de liderança antes de focalizar o papel do líder e a liderança dentro das organizações. A palavra liderança está em uso na língua inglesa há aproximadamente duzentos anos. Porém, estima-se que o seu surgimento tenha sido muito anterior a isso, segundo Stogdill (1974), o seu aparecimento talvez tenha sido pela primeira vez por volta do ano 1300 da era cristã.

Em 1976, houve a junção de vários conceitos a fim de formar uma definição clara e objetiva para o termo liderança. Com isso, subentendeu-se que liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, em uma dada situação nos esforços para a consecução de objetivos comuns (HERSEY; BLANCHARD, 1976).

Em contrapartida aos estudos iniciais sobre liderança que ressoavam a importância que a pessoa detinha o poder nas mãos, mais para final do século passado a ênfase é dada ao processo, principalmente de fortalecimento e valorização do grupo e indivíduos (BENNIS; NANUS, 1988).

Charan (2008) afirma que a liderança é responsável por aplicar energia nas pessoas, para que elas realizem as atividades. Sendo assim a liderança é, para Charan (2008), um dos maiores indicadores de uma instituição, pois, diferentemente de um indicador financeiro, que é engessado e revela apenas como a organização já foi; o líder, quando é de fato um líder e de qualidade, torna-se capaz de unir forças para que uma boa instituição seja ainda melhor; bem como, quando é um líder despreparado e fraco, pode reduzir o potencial da organização.

Sendo assim, focalizando agora o líder nesse processo, ele se torna aquele capaz de encaminhar as pessoas à ação e, além disso, é capaz de transformar seguidores em líderes, e líderes em agentes de transformação, retomando Bennis e Nanus (1988).

Os estudos apontam que o líder mais eficaz é aquele que consegue unir esforços e guiar o comportamento dos seus liderados ao rumo que almeja. Ou seja, o melhor líder é aquele que consegue levar os seus subordinados a alcançar objetivos da instituição, mesmo sem ser os seus próprios objetivos, e ainda que estes sejam contra a sua vontade (BERGAMINI, 1990).

A figura do líder, portanto, é aquela que personifica a liderança, capaz de trazer benefícios ao grupo que irá comandar, bem como a todos os membros em particular. Quando o líder possui características capazes de fazer ressoar em seus liderados essa confiança, credibilidade e a valorização, eles irão lhe devolver reconhecimento e aceitação, o possibilitando autoridade para gerir o grupo com sucesso (BERGAMINI, 1994). Da mesma forma Charan (2008) revela que o líder indica a direção e é capaz de sincronizar as forças em prol de um resultado ainda melhor.

Para Cortella (2010, p. 12), ser líder e liderança tem significados transcendentes, os quais ele expõe como sendo diferente de chefe, ele descreve:

Não se confunda líder com chefe. Liderança não tem a ver com hierarquia. Liderança está ligada à atitude. Líder é aquele que inspira, motiva, anima pessoas, idéias e projetos. Liderança é uma virtude, não é um dom. Um dom é aquilo que nasce contigo, uma virtude é uma força intrínseca. Do ponto de vista filosófico, uma virtude é uma força intrínseca, algo a ser realizado ou, como diria Aristóteles, a ser atualizado.

Cortella (2010) reflete sobre a diferença entre chefe e líder, o autor revela que o chefe é aquela pessoa que os servidores temem e obedecem, muitas vezes sem saber o que está fazendo ou o porquê está fazendo. Já o líder, para o autor, é uma figura que cobra, que delega funções, porém quando o faz, o trabalhador não sai ofendido, pois não foi uma briga, e sim uma troca de experiências, em que o foi explicado e o porquê das coisas e como as mesmas devem ser feitas, refletindo em seus resultados. Dessa forma Cortella (2010) acredita que um líder é capaz de orientar sem humilhar, de corrigir sem ofender e acima de tudo de inspirar.

Para Hunter (2006), ser chefe não é ser líder, o espírito de liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem, não é necessário um cargo de chefia para ser um líder e influenciar as pessoas a realizarem suas tarefas com maior desempenho, entusiasmo ou disposição. As equipes que se destacam por eficácia não têm a sua frente perfil de lideranças ditadoras ou autocratas.

A liderança é uma questão mal administrada em muitas organizações, muito se fala na teoria, porém na prática pouco se aplica, a empresa é responsável por uma boa liderança e em consequentemente o próprio líder. Depois de traçado as metas e idealizado o perfil ideal do líder, é necessário que se implemente programas de apoio gerencial, mesmo que seja necessário complementá-los individualmente para cada líder são necessários recursos que possibilitem alcançar os objetivos propostos inicialmente (MARRAS, 2016). É importante que o líder seja instruído e que saiba o valor da sua função. Assim, ele poderá, na plenitude dos seus afazeres, educar sua equipe, formá-la e, com isso, desenvolver talentos que somem à instituição e, além de tudo, realizar o papel de orientador no dia a dia de trabalho. Gerando, dessa forma, uma equipe motivada, respeitosa e com afinco pelas suas atividades, a qual irá utilizar toda a sua potencialidade em busca de altos padrões de qualidade para os processos cotidianos que desenvolve (EBOLI, 2005). Segundo Drucker e Maciariello (2007), o líder bem instruído não pode ser o mesmo que um líder eficaz, considerando a palavra chave como ação. O bom líder não é pago para fazer aquilo

que sabe, e sim fazer as coisas acontecerem, líderes eficazes são coisas raras de se encontrar.

Para Hunter (2006), grande parte de líderes tem deixado de fazer a coisa certa, a fim de evitar conflitos, com grande frequência eles optam pelo caminho mais fácil, o que fica evidente a uma falta de caráter, pois liderança tem tudo a ver com o tal, já que se trata de fazer a coisa certa. O bom líder possui habilidades que influenciam pessoas para que trabalhem com entusiasmo em prol de um único objetivo, inspirando estas pessoas por meio da força do caráter.

Na maioria das empresas, os líderes têm-se preocupado em causar uma boa impressão ao chefe, em vez de empenhar-se em fazer a coisa certa para as pessoas que lideram. Da mesma forma ocorre no cenário político, em que as decisões pelos líderes são tomadas baseada em dados de pesquisas sobre o que as pessoas querem e não ao que elas necessitam ou precisam (HUNTER, 2006).

Drucker e Maciariello (2007) enfatizam que o bom líder concentra suas forças nos pontos mais fortes de sua capacidade e delega funções a outras pessoas com potenciais para desempenharem as outras tarefas necessárias. O importante é delegar a outras pessoas tudo que puder ser executado por elas e temporariamente verificar o progresso das atividades desempenhadas por elas.

Para Solar (2016), quando o ser humano chega ao ápice do amadurecimento, acaba se fazendo responsável, compreendendo a importância da liderança e do auto liderança. Deixando de lado as bobagens, comprometendo-se com a sua verdadeira missão e importância de liderar. A decisão de se tornar líder indica metade do caminho percorrido, a outra metade compreende na sua capacitação e treinamentos para desenvolver melhor suas aptidões.

A postura de um bom líder está diretamente ligada ao seu perfil de conhecimento e cultural, com visão ampla. A educação recebida no âmbito familiar determina um conjunto de valores que evidencia e exterioriza atitudes capaz de identifica-lo em um único e determinado ponto. Cada pessoa é única se referenciando a pontos e traços que identificam e personalizam cada indivíduo, há posturas de mando e mandado, de líder a chefe, humanista ou individualista, racional ou irracional (MARRAS, 2016).

Retomando Drucker (2004, p. 20), líderes bem-sucedidos não temem o ponto forte das outras pessoas, porque designam funções ao um grupo para que todas as necessidades sejam atendidas procurando sempre ser eficaz.

Os líderes eficazes que já vi diferem muito em temperamento e habilidades, no que fazem e como fazem, em suas personalidades, conhecimentos, interesses – na verdade, em quase tudo o que distingue os seres humanos. A única coisa que tem em comum é a capacidade de fazer a coisa certa acontecerem.

Para fazer com que as coisas deem certo e que de fato aconteçam, é necessário um alinhamento do líder que irá gerir todo o processo, definindo prioridades para uma melhor utilização do tempo, aplicando a concentração em tarefas com maiores prioridades, aquela que tragam mais resultados para a empresa, o bom líder otimiza o tempo e concentra a sua atenção nas prioridades (DRUCKER; MACIARIELLO, 2007).

Focalizando a liderança nas empresas, Ryback (1998), já citava, que o principal desafio dentro da organização como sendo a restauração do equilíbrio entre o lucro, levando em consideração o lado humano. Nas palavras de Ryback (1998), usar a inteligência emocional no trabalho, aflorando os melhores talentos dos líderes da organização, fazendo com que toda organização trabalhe em conjunto.

Todo executivo tem em sua mente o sonho de tornar sua empresa uma referência para todos os seus colaboradores, clientes e para toda sociedade, no entanto bate sempre os entraves da contratação de bons gerentes ou líderes, o grande desafio dentro das organizações consiste em alinhar os anseios e as atividades de Rh como básicas e fundamentais. Uma vez que as pessoas são movidas por desafios, os aspectos fundamentais que determinam o seu sucesso não podem ser deixados de lado, ter metas claras, treinamento adequado, aconselhamento em tempo real, além do apoio aos negócios palpáveis, papéis estes que desenvolvem os líderes, possuindo assim em contrapartida o papel de inspiradores, criadores de um ambiente estimulante e com boas vibrações (TANURE, 2007).

Para Ruzzarin e Simionovschi (2010), o maior desafio do processo de desdobramento estratégico dentro das organizações é fazer com que as empresas e seus colaboradores trabalhem lado a lado, em parceria, buscando o crescimento contínuo de ambos, por mas óbvio que pareça, essas afirmações são sustentadas pelo fato de que, os seres humanos serão seres eternamente insatisfeitos, com alguns momentos de satisfação, e esses momentos de insatisfação acabam causando grandes impactos na mobilização das pessoas dentro das organizações em relação aos objetivos desejados. Por esta razão se faz necessário destacar as questões que

envolvem liderança e clima organizacional como ponto chave para melhoria destes aspectos, pois tudo está diretamente relacionado ao equilíbrio entre as partes objetivando um único fim.

Muitas das preocupações das organizações é quanto ao fato de se tornarem mais competitivas, com maiores produções e melhores resultados, porém, seus colaboradores têm buscado no interior dessas empresas a compensação de todo o estresse causado por esta busca desenfreada por resultados, deste modo uma das principais questões no âmbito empresarial, são as questões de recursos humanos, tendo em vista que as gerações atuais têm se preocupado cada vez mais com o item qualidade de vida (MARRAS, 2016).

O fracasso da maioria dos líderes nas organizações está relacionado a busca incorreta por resultados, sem valorizar a equipe de trabalho. Para triunfar, é de extrema importância a capacitação de forma correta, ensinando a equipe a tomar decisões corretas e que sinalizem na produtividade da empresa também para a equipe, o maior número de fracassos não se dá por falta de capacitação e sim por não saber lidar com questões relacionadas a lições básicas de liderança (SOLAR, 2016).

Além disso, Ruzzarin e Simionovschi (2010) destacam que para que a empresa atinja efetivamente seus melhores níveis de resultado e excelência se faz necessário que o desejo seja o objetivo principal de todo o grupo, a participação de todas as áreas da empresa é de suma importância não só para fornecimento de informações, tal como no desenvolvimento do processo adequado.

Quando uma empresa atinge o ápice do sucesso, todos os seus colaboradores assumiram o papel e o compromisso de liderar, possuem a consciência de que todos são diretamente responsáveis pelo sucesso e os resultados fora do comum que atingiram. Portanto ser liderança é uma tremenda responsabilidade, porque está comprometido diretamente com o resultado de toda a parte envolvida (HUNTER, 2006).

Para Evans, Tanure e Pucik (2007), é impossível não dar ênfase a gestão e o desenvolvimento de lideranças dentro da organização, são áreas que apresentam os maiores desafios nas empresas. Em determinadas situações gerir e desenvolver bons líderes chegam a competir com a criação de riquezas, bem como os meios de produção com maior durabilidade e seus recursos naturísticos. Ruzzarin e Simionovschi (2010, p. 117) afirmam que:

A empresa é um conjunto de pessoas que, assim como a própria empresa, têm expectativas, que são seus sonhos, suas necessidades, seus desejos e medos. Ao líder cabe a missão de mediar essas expectativas, procurando fazer com que elas coincidam. Quando a empresa contrata uma pessoa, espera que ela, no mínimo, entregue o resultado do trabalho ao qual foi contratada. Mas não vivemos mais na era do resultado simples. A empresa aguarda que, junto, venha algum valor agregado, como ideias, inovações, atos de empreendedorismo funcional.

As pessoas têm o costume de viver com medo de expandir, isso porque a sociedade faz com que elas acreditem que sua mente é limitada, vivendo de maneira em que apenas sobrevivam. Essas pessoas acreditam ser mais fácil continuar na mediocridade, sendo incapazes de submeterem-se a treinamentos, desempenhar além do esforço determinado para atingir o ápice de uma vida extraordinária (SOLAR, 2016). Para o autor, a grosso modo, cada uma das escolhas tem um determinado valor ou designação, tanto a mediocridade quanto a excelência. O preço de ser um líder medíocre traz consigo a ideia de que, dessa forma estará desperdiçando sua vida como também de seus seguidores.

Cabe retomar Kouzes e Posner (1991, p. 34), para os quais existe uma estreita relação entre liderança e motivação:

A motivação absoluta a motivadores extrínsecos limita severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se. Ela limita a habilidade dos gerentes de usar o potencial integral dos empregados. Desperdiça o talento humano e drena os recursos organizacionais. É certo que se deva pagar aos empregados com justiça e oferecer benefícios eqüitativos. Isso, definitivamente, está fora de cogitação. Todavia, a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas. Isso não as libera para darem o melhor de si. Constrange também os gerentes em conseguir aprender como conseguir que os outros queiram fazer aquilo que necessita ser feito. E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram, nunca se poderá liderá-las.

A motivação humana tem sido um tema muito abordado pelas empresas, principalmente as de espírito inovador, surpreendentemente a atenção dispensada ao trabalhador tem sido capaz de influenciar diretamente na sua produtividade. Um bom líder deve ter a ciência e com muita clareza que os interesses das empresas e dos seus colaboradores são obviamente desiguais, divergem na maioria das vezes e até mesmo são contraditórios (MARRAS, 2016).

Existem vários indicadores os quais evidenciam que a maioria das pessoas promovida ao posicionamento de liderança não recebe nenhum tipo de treinamento

sobre a forma que deve conduzir um dos maiores e mais valiosos recursos, o maior patrimônio da organização, seus colaboradores (HUNTER, 2006).

A boa liderança e o êxito dos seus serviços não chegam por mera casualidade, a liderança em excelência é fruto de capacitação e treinamento, pois é com muita preparação e disciplina, que os bons líderes estão sempre dispostos não só a aprender e a crescer, mas acima de tudo servir os demais. Portanto, um bom líder compreende que o êxito profissional é somente para aqueles que o conquistaram o merecimento, desafiando a mediocridade ao liderar mantendo uma visão clara com a tomada de decisões corretas (SOLAR, 2016).

Como descrito por Rowe (2002), há três principais tipos de lideranças, sendo elas a estratégica, a visionária e a gerencial. Os três tipos possuem características específicas como demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre lideranças

(continua)

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária; • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores; • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo); • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo; • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios; 	<ul style="list-style-type: none"> • São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário; • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco; • Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva; • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas, a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho; • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado; • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias; • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão; • Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que tem de si próprios é vinculada à organização; • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham;

Quadro 1 – Diferenças entre lideranças

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico; • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e a organização; • Usam pradrões de pensamento linear e não linear; • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas; • São mais ligados a complexidade, à ambiguidade e a sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multiprofissionais e integradoras; • Sabem menos do que os especialistas de sua área profissional; • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores; • São mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo; • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo; • Valem-se de pensamento não linear; • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia; • Preocupa-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade; • São especialistas na sua área funcional; • Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores; • Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira; • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação; • Valem-se de pensamento linear; • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.
---	--	--

Fonte: Rowe (2002, p. 9)

Independente do tipo de líder, ele é a pessoa que está à frente da instituição, aquele que irá ser responsabilizado pelo seu sucesso ou mesmo pelo fracasso. Esta relação entre liderança e sucesso é considerada complexa e não segue uma ordem linear, o que a torna a discussão sobre o tema difícil.

2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

A partir dos conceitos já vistos a respeito de liderança, têm-se as teorias sobre a temática, segundo Chiavenato (2003), essas teorias estudam sobre estilos de liderança em termos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. Segundo Hersey e Blanchard (1986; p. 4):

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

Dessa forma, destaca-se para essa revisão as seis teorias sobre liderança mais comentadas na literatura: Teoria dos Traços; Teoria do Comportamento; Teoria Contingencial ou Situacional; Teoria Transacional, Teoria Transformacional e Teoria da Liderança Autêntica. A Teoria dos Traços foi uma das primeiras abordagens sobre liderança a surgir e foi a predominante até meados da década de 1940. Tal teoria visava destacar as qualidades pessoais do líder, porém os cientistas começaram a preocupar-se com essa caracterização pessoalista, foi então que o enfoque começou a ser dado para o que o líder realizava. Nessa nova visão, buscava-se compreender o comportamento do líder nas suas atividades, quando acreditavam que seu comportamento era fator determinante para melhorar a sua interação com os seus seguidores (DAVEL; MACHADO, 2001).

Para Faccioli (2008), a Teoria dos Traços descrevia o líder como um ser que possuía as características para tal função desde o seu nascimento. A autora cita que esta teoria levava em conta o comportamento pessoal do líder, o que com o passar do tempo teve uma mudança, onde se observou o comportamento do líder de acordo com o serviço que o mesmo realizava, e desta forma, notou-se que liderança poderia ser uma habilidade adquirida. Com isso, deu-se início a teoria comportamental.

A Teoria dos Traços descreve a liderança por meio dos traços, destacando as principais qualidades do líder, que se encontram na essência ou na natureza do líder. Essa teoria afirma que os líderes nascem feitos, não podendo posteriormente se formar (ALLPORT, 1966).

A Teoria dos Traços, segundo Schultz e Schultz (2002), defendem que mesmo de posse a certos traços de caráter e personalidade, os dados não estabelecem uma distinção dos propriamente nato capaz de exercer espontaneamente as aptdões de liderança aos que desenvolvem ao longo do tempo. Esta proposta permite considerar que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para explicar como as pessoas se comportam, estuda-se a motivação humana, o enfoque exacerbado nas ciências do comportamento, a qual busca soluções para problemas de forma democrática e flexível. Segundo o autor, esta Teoria tem relação com a psicologia comportamental, de observação e caracterização dos comportamentos (CHIAVENATO, 2000).

Faccioli (2008) descreve que a Teoria do Comportamento propõe que os comportamentos de liderança podem ser adquiridos, desde que sejam treinados e aprimorados. Dessa maneira, um líder não precisa ter este traço nato, ele pode desenvolver com o tempo. A autora ainda revela que foram realizados estudos, assim como na Teoria dos Traços, mas novamente foi possível afirmar que, para ser um líder, há a necessidade de um conjunto de características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Em contrapartida, pode-se notar que a questão que envolvia o tema era de até que ponto os traços do líder estavam em consonância com a situação em que ele se encontrava.

Retomando Maslow (1962), o indivíduo tem suas necessidades variadas, o que se faz necessário estabelece-las em caráter de urgência e necessidade. Esta Teoria se define como motivação humana, fundamentando através do comportamento individual das pessoas. Por meio do comportamento é necessário que os líderes conheçam cada pessoa dentro da sua equipe ou organização para poder trabalhar a motivação.

Para Hosking (1988), a Teoria Contingencial ou Situacional remete a uma ocasião em que a posição de líder e liderado está propensa a mudanças. Para o autor o fator determinante deste tipo de liderança é o fato de ela estar ligada à realidade de um grupo. Nesse contexto, o líder, de acordo com a sua realidade, realiza seu planejamento e sua tomada de decisão, porém ele só se tornará um líder efetivo se os membros do grupo o reconhecerem como tal.

Segundo esta Teoria, existem três fatores os quais são capazes de determinar se dada situação é favorável ou desfavorável para o líder, sendo eles: o nível de aceitação do líder pelos seus liderados; o planejamento estrutural da situação, se os objetivos, decisões e soluções estão bem claras; se o poder de um líder, a autoridade imposta e se a influência sobre recompensas, punições e outras atividades o colocam na posição de liderança (FIEDLER, 1967).

Para Morgan (1996), essa Teoria dá ênfase que tudo é relativo dentro das organizações. Podendo sofrer influência de variáveis por estar em constante mudanças. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos nas organizações.

Conforme Arnold (1994), os funcionários devem trabalhar motivados dentro da organização, na Teoria Contingencial para que os colaboradores desenvolvam ótimas funções em suas tarefas, é necessário que os líderes desenvolvam um papel motivacional, onde envolvam as pessoas que fazem parte da organização.

A utilização da Teoria Contingencial para a estruturação de grande parte das empresas atuais, pelo fato de que o mercado exige uma maior compreensão e interação com o meio, no intuito de melhor administrar a empresa. Através dessa teoria as empresas buscam adaptar-se ao contexto em que a organização está inserida, agindo da melhor maneira, de acordo com as circunstâncias ambientais a ela dispostas. Outro fator de grande influência na estrutura organizacional é a tecnologia que, através de máquinas e outros equipamentos determina a forma de conduzir uma empresa (CHIAVENATO, 1997). De acordo com Buns (1978), a liderança também chamada de gerencial, do enfoque ao papel do líder supervisor, organizando e desempenhando o grupo dentro da organização. É um estilo de liderança que cobra resultados, garantindo recompensas ou punições ao fim do resultado. A Teoria Transacional pode ser dividida em duas vertentes, segundo Bass e Avolio (1993); Kent, Crotts e Azziz (2001) e Schilling e Schilling (2008), sendo elas: Recompensa Contingente e Gerenciamento por Exceção. Para os autores a Recompensa Contingente descreve um processo em que a recompensa é fruto do trabalho do líder, o qual realiza atividades em prol das suas necessidades e vê o seu tempo como fator compensatório das suas ações e necessidades. Para eles, os liderados, dentro desse processo de recompensa, devem dar seu tempo e seu esforço a fim de atingir as metas do líder e receberão recompensas materiais e não materiais.

Bass e Avolio (1993); Kent, Crotts e Azziz (2001) e Schilling e Schilling (2008) dispõem também sobre o Gerenciamento por Exceção, que é uma forma de atuação sobre o erro, em que o líder atua sobre o erro quando este já aconteceu ou quando se torna aparente.

Para Bass e Avolio (1993), este tipo de líder se limita a solucionar problemas relacionados ao objetivo previamente traçado, sem desenvolver novidades, sem buscar evitar o erro de maneira prévia.

O estilo de liderança transacional está intimamente ligado ao poder que o líder exerce sobre os subordinados. As principais características da liderança transacional são, entre outras: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca (KARK, 2004).

O conceito da Teoria Transformacional gira em torno do papel carismático do líder, o seu interesse pelas pessoas e o beneficiamento mútuo. Nesse tipo de liderança, o líder dedica grande parte do seu tempo a compreender as necessidades e os sonhos dos seus liderados, fazendo com que suas decisões beneficiem o liderado e o líder beneficie-se com o resultado (KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001).

Bass e Avolio (1993), esclarecem que os líderes transformacionais, diferentemente dos transacionais, utilizam processos de influência de ordem superior. Os autores revelam que este tipo de liderança vai além de solucionar problemas, há uma preocupação por parte da liderança capaz de vislumbrar com o problema em questão um objetivo coletivo, não se limitando ao objetivo previamente traçado.

Esse modelo de liderança remete a líderes próativos, que vão além dos objetivos, buscando a inovação e superação. Eles, portanto, são capazes de convencer os seus liderados a aumentar os seus níveis de desempenho, morais e éticos (BASS; AVOLIO, 1993).

Por outro lado, Bass e Avolio (1993) afirmam que há uma maior integração e senso de família em empresas onde o líder tem características transformacionais. Os comprometimentos são de longo prazo. O líder atua para transformar e motivar a equipe na busca de interesses mútuos que acabam beneficiando a empresa de modo geral. O foco no desempenho das tarefas não deixa de existir, porém ele ocorre ao mesmo tempo em que há uma adequação a estratégia global da empresa de longo prazo.

Focalizando a Teoria da Liderança Autêntica para George et al. (2007), não há como a pessoa ser autêntica tentando imitar outra pessoa, é possível adquirir experiência por meio dos atos e atitudes do outro, porém não é possível tentar viver e ser da mesma forma, a liderança tem muitas vozes, é preciso ser você mesmo, não tentando imitar aos outros.

Realizando um estudo aprofundado sobre um líder autêntico, é possível afirmar que não se faz necessário nascer com traços e características de liderança. O caminho rumo a liderança autêntica começa com o entendimento da própria herança de vida. O que na maioria das vezes o líder autêntico busca superar momentos difíceis da sua própria vida para encontrar o sucesso e utilizar dessas experiências para dar sentido a própria vida (GEORGE et al., 2007).

O líder autêntico busca com vontade se entender e com isso se desenvolver, procurando sempre um feedback, mantendo os pés no chão. É possível obter bons resultados sem ser autêntico, mas a autenticidade de um bom líder proporciona ótimos resultados ao longo prazo, a integridade do líder autêntico possibilita resultados dentro da organização capazes de se manter entre bons e ruins (GEORGE et al., 2007).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Quando se fala de estilos de liderança, refere-se ao comportamento do líder, frente às suas atividades e aos seus subordinados, visto que esse comportamento possibilitará uma boa relação líder/liderado e com isso acarretará resultados positivos às organizações. Tal relação baseia-se em um mutualismo de respeito, em que o líder procura conhecer os seus subordinados. Nesse caso, a liderança em questão deve ser ágil, proativa e coerente (BLAKE; MOUTON, 1995).

Contudo é extremamente relevante compreender os estilos de liderança, visto que cada um deles explicita a relação líder/subordinado. Nesse ponto, sabe-se que o estilo de liderança é caracterizado pelo comportamento do líder com o liderado, o que o torna uma descrição substancial da relação. Sendo assim, Topanotti (2015) realiza em seus estudos uma síntese dos autores e datas de publicação, que descreveram estilos de liderança e as suas respectivas características, como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos estilos de liderança

(continua)

Autor(es)/Data	Estilo de liderança	Característica
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Laissez-faire/ liberal	Sem estrutura ou supervisão, decisões incumbidas ao grupo
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Democrático/ participativo	A liderança fornece alguma estrutura, o líder conduz e orienta o grupo apenas.
Engstrom e Mackenzie (1974)	Manipulativo/ Inspirador	Estrutura confusa e duvidosa
Engstrom e Mackenzie (1974); Weber (1992)	Benevolente / Autocrático	Atividades altamente estruturadas, com supervisão cerrada
Engstrom & Mackenzie (1974); Weber (1992)	Autocrático/ Burocrático	Decisões centralizadas no líder, atividades minuciosamente arbitradas.
Hersey e Blanchard (1986)	Comportamento de Tarefa	Organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como)
Hersey e Blanchard (1986)	Comportamento de relacionamento	Manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar feedback, facilitar e apoiar
Robbins (2004); Macedo e Boas (2006)	Carismática	Ressalta apelo emocional e compromisso dos liderados, visão, articulação, risco pessoal, autoconfiança, agente de mudança, comportamentos não convencionais
Robbins (2004); Macedo e Boas (2006)	Visionária	Cria e articula uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável.
Arantes (2013); Kouzes (2007)	Servidora	Busca bons resultados através da participação ativa dos envolvidos nas áreas produtivas das emoesas. Amor como ato de se dispor a serviço do outro
Thomas e Velthouse (1990); Macedo e Boas (2006)	Distribuída	Dar poder a alguém, compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços)
Covey (2002)	Baseada em Princípios	4 níveis: 1) Pessoal: minhas relações comigo mesmo; 2) Interpessoal: minhas relações e interações com os outros; 3) Gerencial: minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros; 4) Organizacional: minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

Quadro 2 – Síntese dos estilos de liderança

(conclusão)

Robbins (2000)	Transformacional	Voltada a explicar e diferenciar os líderes que conseguem realizações admiráveis dos líderes comuns que não realizam feitos extraordinários. Há consideração individualizada, ou seja, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.
Munhoz (2002); Oliveira (2006)	Motivadora	Muda por meio de ações criativas, mantém como meta agregar pessoas, procura convencê-las a partilhar as melhores ideias e ações do grupo, acreditando no significado que “convencer” quer dizer “vencer juntos”.
Morgan (1996); Oliveira (2006)	Apaixonado	A principal característica é o estado de espírito do líder. Quanto mais “apaixonado” pelo empreendimento maior será sua garra em alcançar os objetivos almejados, e, conseqüentemente, maior o poder em conquistá-los. Leva a equipe a se apaixonar pelos valores e causas às quais se está empreendendo, pois quando a empresa atinge um estágio de encantamento pelos projetos, assim como o líder, a mesma passa a criar um ambiente estimulante a melhorias.
Likert (1971); Blake e Mouton (1995)	Centrada na tarefa	Preocupa-se com a execução de tarefas e com seus resultados. Seleciona e treina pessoas adequadas a cada tarefa.
Likert (1971); Blake e Mouton (1995); Benis (2002);	Centrada nas pessoas	Centrada nos aspectos humanos dos seus subordinados. Estes aspectos são relevantes nas decisões tomadas. Estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para o trabalho em si, procurando compreender e ajudar os colaboradores, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos.
House e Dessler (1974)	Diretiva	O líder explica o quê e como os subordinados devem fazer determinada tarefa.
House e Dessler (1974)	Apoiadora	O líder focaliza as necessidades dos subordinados e seu bem-estar e promove um clima de trabalho amigável
House e Dessler (1974)	Orientada para resultados	O líder enfatiza a definição de objetivos claros e desafiadores
House e Dessler (1974)	Participativa	Quando o líder focaliza a consulta aos subordinados, pede sugestões e as leva em consideração antes da tomada de decisões
Maximiano (2004)	Paternalista	O líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho.
Maximiano (2004)	Conselheiro	Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
Maximiano (2004)	Relacional	Um líder que cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.
Maximiano (2004)	Pressionador	Atingem objetivos difíceis e estimulantes
Maximiano (2004)	Dirigista	Dá instruções claras em situações de emergência.

Fonte: Topanotti (2015, p. 52-56).

Schley (2015), com base em Ladeia, apresentou as características dos estilos de liderança, conforme apresentado a seguir:

Quadro 3 – Estilos de liderança

Estilos	Características
Coercitivo	O líder diz exatamente o que deve ser feito, são críticos e bastante duros nas críticas, causando medo aos funcionários. Usado quando o líder não disponibilizar muito tempo e for mais fácil fazer que discutir soluções.
Dirigente	É competente e tem uma visão muito ampla, diz exatamente qual o propósito de cada um, de forma clara. É o líder que tenta envolver as pessoas para que tenham vontade de seguir suas orientações. Exige muito tempo, experiência, conhecimento e preparação.
Afetivo	Quando as pessoas são mais importantes que as tarefas. O líder trata bem seus funcionários e, naturalmente, é recompensado com lealdade e maior desempenho. Seu interesse nas pessoas causa maior harmonia e proximidade da equipe. O importante, é que o chefe afetivo consiga manter cada coisa em seu lugar, seguindo o mesmo padrão de exigência sem proteger ninguém.
Democrático	Líder que tira o melhor de sua equipe a partir da divisão de decisões e responsabilidades. É o líder que cria ambientes de alto desempenho coletivo. Mas se a equipe for muito jovem e inexperiente, o excesso de democracia tende a prejudicar os resultados.
Modelador	É extremamente exigente, é ele quem decide o que fazer e como fazer. Acredita ter sempre as melhores soluções. O detalhamento das instruções eleva os níveis de qualidade dos produtos. Este líder admite ser grande referência e acredita fortemente que tem as melhores soluções, grande referência e espera que seus funcionários sejam iguais a ele, anulando a criatividade da equipe e possíveis contribuições.
Treinador	Este líder investe tempo e esforços para conhecer sua equipe, com o objetivo de desenvolver sua equipe individualmente para que tenha bons resultados. Preocupa-se com sua equipe, tem perfil de formador. Caracterizado ainda, por assumir grandes riscos, permitindo que a equipe evolua naturalmente. Assim, mais expostos a erro.

Fonte: Schley (2015, p. 144).

Para Solar (2016), todos podem e devem ser líderes, alguns despertam a vontade de forma natural ou em algum caso de emergência, já outros desenvolvem gradativamente suas aptidões de um bom líder. Para muitos é um caminho emocionante, enquanto outros encaram como um caminho desafiador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa os quais colaboraram para desenvolver o trabalho empírico. Para Richardson (1999), a palavra “método” descreve o caminho, a maneira que será utilizada para se obter as respostas para alcançar os objetivos. Para o autor, método deriva do grego *methodos*, e significa “meta”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se classifica como qualitativa; quanto aos fins, descritiva e, em relação aos meios, bibliográfica e de campo. Sendo assim, este tipo de pesquisa qualitativa leva em consideração a compreensão do sujeito o qual está participando ou observando a situação. Esta forma de pesquisa não leva em conta valores numéricos e estatísticos, apenas fatores que podem ser descritos por palavras. Da mesma forma a modalidade engloba a compreensão dos fatos juntamente com todos os fatores que se relacionam a eles, como contexto social e ambiente (GUERRA, 2014).

A tipologia da pesquisa é então da como descritiva por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, onde visa expor de forma resumida as ideias mais relevantes já escritas por outros autores sobre o mesmo tema, confrontando ideias e podendo gerar críticas e dúvidas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No mesmo contexto Vergara (2009, p.42) relata sobre a pesquisa de cunho descritivo como sendo aquela que:

[...] expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nesta classificação.

Da mesma forma, Vergara (2009) revela em seus estudos que a pesquisa bibliográfica é um estudo que tem por base materiais publicados em livros, revistas, jornais, rede eletrônica e vários outros materiais acessíveis ao público em geral.

A pesquisa de campo tem por função mostrar as características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis e tem como objetivo escolher o público alvo e ajuda na segmentação de um novo

mercado. Analisar e registrar, fazendo uma correlação e descrição dos fatos aproximando da realidade sem qualquer tipo de manipulação (VALENTIM, 2005).

3.2 LOCAL DA PESQUISA DE CAMPO

Visto que a Administração Pública se dá em várias esferas do governo, a presente pesquisa foi realizada nos setores Financeiro, Contábil, Faturamento, Compras e de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Morro da Fumaça, em razão da facilidade de acesso do pesquisador ao campo de pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1997), a população quando descrita em metodologia científica é o conjunto de elementos que possuem características em comum e que serão estudadas no projeto. Para o mesmo autor, a amostra é uma parte da população que possui características pontuais que o pesquisador busca analisar.

Neste estudo, a população ou o universo pesquisado é composta por 585 colaboradores, diretos e indiretos, tanto no ambiente interno como ambiente externo que trabalham na referida Prefeitura. Foram focalizados os 75 que atuam na área administrativa. Destes, como amostra da pesquisa, teve-se acesso a vinte colaboradores que desempenham a função de líder de equipe e a vinte liderados por esses líderes. Amostra por acessibilidade refere-se à amostragem considerada menos rigorosa quanto à seleção dos elementos que se tem acesso, ou seja: o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis (MARCONI; LAKATOS, 2002).

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento da coleta de dados foram questionários para os gestores – Apêndice A, e questionário para os servidores – Apêndice B, aplicados durante o mês de outubro enviados por e-mail pelo pesquisador.

No instrumento A, a seção estilo de liderança foram utilizadas as questões que comunham a pesquisa de Araújo (2014), a qual foi baseada em Bass e Avolio (1990). No instrumento B, a seção sobre liderança foi utilizada da obra de Schley et al. (2015).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, considerou-se a análise qualitativa, a qual leva o pesquisador a compreender todo o contexto que os dados estão inseridos, para poder ter as respostas necessárias (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a análise dos estilos de liderança, foram utilizadas as lideranças: transformacional, transacional e liberal (Laissez-faire).

Quadro 4 – Critérios de análise dos dados

Estilos de liderança	Questões do instrumento	Características principais
Transformacional	1 a 20	Carisma: atributos idealizadores e comportamentos idealizadores, consideração individualizada. Inspiração motivacional: apresenta modelo de comportamento adequado. Estimulação intelectual: oportunizar continuamente estímulo aos liderados. Consideração individualizada: trata-se de uma atenção individualizada aos liderados.
Transacional	21 a 28	Recompensa contingente: recompensa o esforço dos seguidores contratualmente, avaliando o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios, criando regras para evitar erros. Gestão por exceção ativa: o líder sempre atento, conforme monitoramento realizado continuamente, traça ações corretivas.
Liberal (Laissez-faire)	29 a 36	Gestão por exceção passiva: não há interferência do líder, exceto se o problema chamar sua atenção. Laissez-faire: define-se pela ausência de liderança. O comportamento do líder é caracterizado por abdicar de responsabilidades e por evitar a tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Araújo (2014).

Quanto à pesquisa B, foi utilizado parte do instrumento de Schley et al. (2015), sobre liderança, a fim de identificar as tipologias de liderança na percepção dos servidores, conforme detalhado no quadro 5.

Quadro 5 – Tipologias de líder

(continua)

Tipologias	Questões do instrumento	Características
Coercitivo	3, 4, 17 e 21	O líder diz exatamente o que deve ser feito, são críticos e bastante duros nas críticas, causam medo aos funcionários. Usado quando o líder não disponibilizar muito tempo e for mais fácil mandar fazer que discutir soluções.

Quadro 5 – Tipologias de líder

(conclusão)

Dirigente	2, 5, 14 e 18	É competente e tem uma visão muito ampla, diz exatamente qual o propósito de cada um, de forma clara. É o líder que tenta envolver as pessoas para que tenham vontade de seguir suas orientações. Exige muito tempo, experiência, conhecimento e preparação.
Afetivo	1, 6, 11 e 12	Quando as pessoas são mais importantes que as tarefas. O líder trata bem seus funcionários e, naturalmente, é recompensado com lealdade e maior desempenho. Seu interesse nas pessoas causa maior harmonia e proximidade da equipe. O importante, é que o chefe afetivo consiga manter cada coisa em seu lugar, seguindo o mesmo padrão de exigência sem proteger ninguém.
Democrático	9, 15 e 20	Líder que tira o melhor de sua equipe a partir da divisão de decisões e responsabilidades. É o líder que cria ambientes de alto desempenho coletivo. Mas, se a equipe for muito jovem e inexperiente, o excesso de democracia tende a prejudicar os resultados.
Modelador	7, 10 e 16	É extremamente exigente, é ele quem decide o que fazer e como fazer. Acredita ter sempre as melhores soluções. O detalhamento das instruções eleva os níveis de qualidade dos produtos. Este líder admite ser grande referência e acredita fortemente que tem as melhores soluções e espera que seus funcionários sejam iguais a ele, anulando a criatividade da equipe e possíveis contribuições.
Treinador	8, 13 e 19	Este líder investe tempo e esforços para conhecer sua equipe, com o objetivo de desenvolvê-la individualmente para que tenha bons resultados. Preocupa-se com sua equipe, tem perfil de formador. Caracterizado ainda, por assumir grandes riscos, permitindo que a equipe evolua naturalmente. Assim, mais expostos a erros.

Fonte: Adaptado de Schley et al. (2015).

3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No quadro 6, é apresentada a síntese dos procedimentos metodológicos adotados na referida pesquisa.

Quadro 6 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Abordagem	Tipologia	Estratégia	Dados	Técnica de coleta de dados	Técnica análise dos dados
Identificar os estilos de liderança presentes nos gestores	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa de campo	Primários	Questionário	Estilos de liderança conforme Araújo (2014)
Identificar as tipologias de liderança na percepção dos servidores						Tipologias de líder por Schley et al. (2015).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa empírica, dividida em duas etapas. A primeira que foi realizada com gestores a fim de identificar os estilos de liderança presentes neles. A segunda aplicada aos servidores, com o propósito de levantar as tipologias de liderança na percepção dos funcionários.

4.1 PESQUISA COM GESTORES

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados sobre a pesquisa aplicada com os gestores. Inicia-se pelo perfil e, na sequência, pelos estilos de liderança.

4.1.1 Perfil dos Gestores

No quadro 7, tem-se a faixa etária dos gestores pesquisados, contando com 8 gestores até 24 anos, 7 deles na faixa de 25 a 35, e 5 gestores acima dos 36 anos.

Quadro 7 – Faixa etária

Faixa Etária	Qdade
Até 24 anos	8
25 a 35 anos	7
36 a 48 anos	5
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Oito colaboradores estão até 24 anos, todavia a idade intermediária vem logo atrás com sete gestores, demonstrando grande índice de jovens já dentro da empresa desempenhando papel de liderança. A menor parte dos gestores abrangem idade mais avançada, tendo uma representatividade muito menor em relação aos demais, o que deixa evidente que o comando dos setores é liderado por pessoas de um perfil jovem.

Na pesquisa foi perguntado o nível de escolaridade. O Quadro 8 apresenta os dados da pesquisa:

Quadro 8 – Nível de escolaridade

Nível Escolaridade	Qtdade
Ensino Médio Incompleto	1
Ensino Médio Completo	5
Ensino Superior Completo	8
Ensino Superior Incompleto	5
Pós-graduação	1
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se o interesse de seus gestores estarem em busca pelo aperfeiçoamento e capacitação, já que dos 20 pesquisados 8 já possuem ensino completo e 5 estão em formação. Isso sugere que a formação possibilita o aprimoramento de seus talentos, a qual permite abrir oportunidade de crescimento dentro da organização.

No quadro 8, pode-se verificar que o nível de escolaridade dos colaboradores, independente de ser um perfil mais jovem em relação ao cargo de gestor, esta em constante processo na busca por melhorias e aumento de conhecimento, realizando cursos técnicos, graduações e ou especializações para melhorar e crescer profissionalmente.

No quadro 9, apresenta-se a quantidade de filhos dos pesquisados.

Quadro 9 – Quantidade de filhos

Quantidade de filhos	Qtdade
Não tenho filhos	12
de 1 a 2 filho	7
3 ou mais	1
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a quadro acima, da quantidade de filhos, pode-se relacionar pelo perfil mais jovem na idade dos gestores, a maioria representado por 12 deles ainda não possui filhos, seguido de 7 gestores que possuem de 1 a 2 filhos, e por ultimo apenas 1 deles tem mais que 3 filhos.

Em relação aos dados sobre a renda dos gestores é apresentada no Quadro 10:

Quadro 10 – Faixa salarial

Faixa Salarial	Qtdade
De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00	4
De R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00	13

De R\$ 4.685,01 a R\$ 9.370,00	3
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste, pode-se perceber que a maioria dos respondentes tem uma média salarial acima de dois salários, sendo representado por 13 dos pesquisados que ganham entre R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00, seguido por 4 deles que ganham uma média de R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00, o que se justifica, em princípio, porque alguns ainda estão em formação ou na busca por complementação superior, e 3 deles ganham acima de R\$ 4.685,01, levando em conta que 1 dos pesquisados é pós-graduado e a maioria já possui formação superior.

4.1.2 Estilos de liderança

Para a análise dos estilos de liderança, foram utilizadas as lideranças: transformacional, transacional e liberal (Laissez-faire), cujos resultados são apresentados nos quadros 11 a 13 respectivamente, seguindo a proposta de Araújo (2014) a qual foi baseada em Bass e Avolio (1990). Por uma questão didática, os resultados são apresentados separadamente por estilos de liderança pesquisados e respectivas categorias-subdivisões.

O líder transformacional possui competências tais como **carisma** – atração natural que exerce sobre os seus pares (questões de 1 a 8); **inspiração motivacional** – apresenta modelo de comportamento adequado (questões 9 a 12); **estimulação intelectual** – oportunizar continuamente estímulo aos liderados (questões 13 a 16); e **consideração individualizada**: trata-se de uma atenção individualizada aos liderados (questões 17 a 20), estudadas por Araújo (2014).

Quadro 11 – Resultados liderança transformacional

Transformacional	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Não se aplica
CARISMA						
1 Gero orgulho por estarem do meu lado.		3	4	9	4	
2 Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		3	5	10	2	
3 Atuo de forma a conseguir o respeito dos outros por mim.		5	5	10		
4 Demonstro um senso de poder e confiança.		4	6	10		

Transformacional	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Não se aplica
5 Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.		3	8	9		
6 Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.		2	8	8	2	
7 Considero as consequências éticas e morais das decisões.		3	10	5	2	
8 Ênfase a importância de se ter um senso único de missão.		3	8	5	4	
TOTAL		26	54	66	14	
INSPIRAÇÃO MOTIVACIONAL						
9 Falo de forma otimista sobre o futuro.			7	12	1	
10 Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.			2	15	3	
11 Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.			8	10	2	
12 Expresso confiança de que metas serão alcançadas.			8	12		
TOTAL			25	49	6	
ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL						
13 Examino situações críticas questionando se são adequadas.		2	5	7	6	
14 Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.		1	5	12	2	
15 Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.			7	8	5	
16 Sugiro novas alternativas, formas de realizar e completar as atividades.			4	12	4	
TOTAL		3	21	39	17	
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA						
17 Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.			2	18		
18 Trato os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo.				17	3	
19 Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros.			7	9	4	
20 Ajudo os outros nos desenvolvimentos dos seus pontos fortes.		2	4	9		5
TOTAL		2	13	53	7	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Focalizando as primeiras oito perguntas - carisma, na percepção dos gestores, muitos deles acreditam que inspiram muitas vezes ou às vezes seus liderados, transmitem respeito e confiança, já que junto com eles conversa sobre suas crenças, valores, questões éticas, dessa forma eles entendem que seus liderados os seguem em termos de ideias e postura.

Os resultados sobre a motivação a qual inspira seus liderados sugerem que o líderes entendem que transmitem confiança e otimismo sobre o futuro – de dez a 15 líderes responderam as quatro questões na opção “muitas vezes”, além da opção “frequentemente”.

Quanto à estimulação intelectual, os gestores pesquisados também entendem que eles, diante de alguma dificuldade, analisam o cenário e buscam alternativas para resolver o problema: somados os escores “muitas vezes” e “frequentemente”, somando os dois escores, têm-se cinquenta e seis de oitenta.

Por fim, os gestores se identificam com o desenvolvimento de seus liderados. Foram as questões com resultados mais altos – 17 e 18 deles optaram por “muitas vezes”. Dessa forma, os resultados indicam que eles buscam desenvolver o potencial de forma individual – já que entendem que as pessoas são diferentes – de seus liderados.

Logo, no quadro 11, que apresenta o resultado da pesquisa transformacional no ambiente, de acordo com a visão dos gestores, há uma frequência maior pelos atributos e comportamentos idealizadores, levando em conta a sua consideração individualizada. No estilo de liderança transformacional, os fatores que mais se destacam são a motivação e a influência que os gestores possuem com seus liderados, tratando-os com respeito e de forma individualizada, os pontos que mais se destacaram, foram a forma com que tem suas perspectivas e visões sobre o futuro, fazendo com que cada um dos seus liderados sejam valorizados e com isso melhorem suas contribuições em relação aos resultados.

O relacionamento dos gestores, segundo dados da pesquisa, aponta de forma mais acetuada para pontos em que os mesmos apelam para os valores morais em relação aos seus liderados, cobrando resultados levantando pontos de conscientização sobre questões éticas afim de que mobilizem energia e recursos em prol da organização.

Para Bass (2008), a liderança transacional dá enfoque na troca de informações que existe entre o líder e seu liderado. Esse tipo de troca esta

diretamente ligado ao fato de o líder discutir e envolver seus liderados quanto aos objetivos e resultados pretendidos, desta forma destaca que se alcançarem os objetivos serão recompensados, caso contrário, os danos em relação as falhas também ficaram em evidência, podendo acarretar em fatores psicologicos e descontentamentos.

O quadro 12 apresenta os resultados referente às questões que indicam perfil de líder transacional. Araújo (2014), com base em Bass e Bass (2008), indicou dois fatores que caracterizam o líder transacional, a saber: **recompensa contingente** - dada de forma formal, ou seja, contratualmente, na qual estão explicitas as recompensas e promoções (questões 20 a 24); **gestão por exceção ativa** – o líder sempre atento, conforme monitoramento realizado continuamente, traça ações corretivas a fim de corrigir e evitar novos erros (questões 25 a 28).

Quadro 12 – Resultados liderança transacional

Transacional	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequente	Não se aplica
RECOMPENSA CONTINGENTE						
21 Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.				12	8	
22 Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.		1	2	7	10	
23 Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.		2	3	8	7	
24 Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.			7	9	4	
TOTAL		3	12	36	29	
GESTÃO POR EXCEÇÃO ATIVA						
25 Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	9	5	4			2
26 Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	8	7	5			
27 Mantenho-me a par de todos os erros.		4	2	8	6	
28 Dirijo minha atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.			8	8	4	
TOTAL	17	16	19	16	10	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os dados indicam que os gestores pesquisados focalizam a recompensa contingente, aquela contratuada, já que os resultados destacados indica que os

gestores propõem aos servidores, em troca de resultados positivos para a organização, os benefícios que receberão ao atingir resultados. Também os resultados mostraram que a maior parte dos gestores se mostra sempre disposto a discutir com seus liderados quem é o responsável por cada plano de ação ao buscar resultados, expressando satisfação quando o resultado é alcançado.

Desse modo, Bass e Bass (2008) destaca que, na liderança transacional, fica evidente quando o líder recompensa seu liderado de acordo com o seu esforço e desempenho, porém o esforço e desempenho do liderado depende do envolvimento do líder com o grupo na busca por resultados.

O quadro 13 destaca os resultados acerca do estilo de liderança Laissez-Faire. Este estilo de liderança, conforme Araújo (2014), também está subdividido em dois fatores: **gestão por exceção passiva** – na qual não há interferência do líder, exceto se o problema chamar sua atenção; **laissez-faire** – o líder não interfere, não assume responsabilidade e não toma decisão.

Quadro 13 – Resultados liderança Laissez-Faire

Laissez-Faire	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Não se aplica
GESTÃO POR EXCEÇÃO PASSIVA						
29 Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios.	7	3	8	2		
30 Espero as coisas darem errado para começar a agir.	12	5	3			
31 Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.	12	2	2	4		
32 Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	13	4			1	2
TOTAL	44	14	13	6	1	2
LAISSEZ-FAIRE						
33 Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.	17	3				
34 Estou ausente quando necessitam de mim.	19					1
35 Evito tomar decisões.	19	2	1			

Laissez-Faire	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequentemente	Não se aplica
36 Demoro a responder as questões urgentes.	12	6				
TOTAL	67	11	1			1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nesta análise de liderança, os dados indicaram que os pesquisados não apresentam o perfil de líder gestão por exceção passiva, já que eles indicaram, em sua maioria, não concordar com a não interferência. Bass e Bass (2008) esclareceram se tratar de uma liderança em que o líder evita mudanças que julga desnecessárias, então espera o “último momento” para tomar uma ação interventiva.

Da mesma forma os resultados apontaram com relação à liderança Laissez-faire. A liderança Laissez-faire é a falta de ocupação pelo líder em relação ao cargo, ou seja, ele se mostra ausente por definição, é a forma mais ineficaz de liderança, pois representa uma indiferença à liderança. As decisões necessárias não são tomadas; as ações são deixadas para depois; a responsabilidade quanto a liderança é ignorada e não se utiliza o termo de autoridade. O líder com um perfil que tende para a ineficiência e passividade, exibe um estilo laissez-faire (LF) (BASS; BASS, 2008).

Fechando a análise quanto aos estilos de liderança pesquisados, na percepção dos gestores, os dados indicam – somando os escores “muitas vezes” e “frequentemente” – que os gestores pesquisados apresentam mais características de líder transformacional com ênfase no comportamento consideração individualizada – frequência de 60 respostas, estimulação intelectual – 56, inspiração motivacional - 55 e, por fim, carisma com 40.

4.2 PESQUISA COM SERVIDORES

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com os servidores. Inicia-se com o perfil deles e, na sequência, sobre a tipologia das lideranças.

4.2.1 Perfil dos servidores

Os resultados acerca da faixa etária, nível de escolaridade, quantidade de filhos e faixa salarial nos quadros 14 a 17.

Quadro 14 – Faixa etária

Faixa Etária	Qtidade
Até 24 anos	13
25 a 35 anos	5
36 a 48 anos	2
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação a faixa etária dos servidores, observa-se que a maioria deles tem de 15 a 24 anos, sendo representados por 13 dos servidores, seguidos por 5 com idade de 25 a 35 anos, e apenas dois com idade acima de 36 anos. Neste sentido, fica evidente que mais de 60% dos liderados possuem um perfil jovem.

Quadro 15 – Nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	Qtidade
Ensino Médio Incompleto	2
Ensino Superior Incompleto	5
Ensino Médio Completo	5
Ensino Superior Completo	8
TOTAL	10

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos servidores pesquisados, 8 deles possuem ensino superior completo seguido por 5 servidores que ainda estão em formação superior e 5 com médio completo.

Quadro 16 – Quantidade de filhos

Quantidade de Filhos	Qtidade
Não tenho filhos	15
de 1 a 2 filho	5
TOTAL	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Por se tratar de um público com características de imensidade e, provavelmente, ainda na busca por formação profissional, a maioria não tem filhos;

Quadro 17 – Faixa salarial

Faixa Salarial	Qtidade
Até R\$ 937,00	2
De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00	6
De R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00	12

TOTAL	20
-------	----

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No quadro 17, é apresentada a faixa salarial dos servidores, 12 deles estão na faixa salarial de R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00, seguidos por 6 entre R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00, e apenas dois ganham até R\$ 937,00.

4.2.2 Tipologias de liderança

Nesta seção, são apresentados os resultados acerca das tipologias de liderança na percepção dos servidores, conforme a proposta utilizada nos estudos de Schley et al. (2015) e apresentada no quadro 3 deste trabalho. Cabe ressaltar que a ordem de apresentação das perguntas se dá pela tipologia que ela representa, por isso as perguntas não seguem nesta apresentação a ordem crescente.

Quadro 18 – Tipologia coercitivo

Coercitivo	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
3 Sente-se orgulhoso por trabalhar com ele.	5	4	3	8		
4 Ele expressa com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.	4	7		9		
17 Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada.	3	2	2	7	6	
21 Ele pergunta aos empregados somente o que é absolutamente essencial.	2	2	1	5	10	
TOTAL	14	15	6	29	16	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à pesquisa com os servidores, levando em consideração ao tipo de líder coercitivo, aquele que concentra todas as responsabilidades em si próprio, demonstra em alguns momentos os colaboradores de certa forma “inseguros”, pois os resultados indicam que não há consenso entre a satisfação com relação aos servidores.

Para Drucker e Maciariello (2006), a liderança também é uma questão de estilo, de perfil comportamental, o autor enfatiza que o perfil é algo que faz parte da essência de cada pessoa. O estilo de liderança coercitivo, geralmente são vigilantes

e críticos, com críticas duras e ásperas, são líderes que conseguem provocar medo em seus liderados, uma vez que lideram com os métodos punitivos.

Goleman (2015) esclarece que, com práticas de líderes coercitivos, os liderados são incapazes de agir com iniciativa própria, perdendo o senso de domínio e não se sentem responsáveis pelo próprio desempenho.

Quadro 19 – Tipologia dirigente

Dirigente	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
2 Têm plena confiança nele.	8	4	2	5		1
5 Ele passa uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.	5	6	2	7		
14 Reconhece e recompensa quando os empregados alcançam suas metas.	11	6		1	2	
18 Deixa claro aos empregados os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho.	4	3	2	6	5	
TOTAL	28	19	6	19	7	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Parte dos servidores indicaram que têm confiança em seus gestores, que mostram direções claras para a equipe de onde se pretende chegar, demonstrando o que espera de cada um, a maior acentuação se dá na motivação que os servidores sentem em relação a eles, permitindo com que se sintam engajados e a vontade para seguir as próprias orientações. No entanto, há um percentual menor, mas que discorda desse perfil de líder dirigente.

Para Drucker e Maciariello (2006), esse estilo de liderança é o que mais causa impacto positivo nas organizações, porque tem uma visão clara e consegue fazer com que toda sua equipe caminhe na mesma direção, a fim de, buscar os objetivos e resultados pretendidos. Este líder tem por identificação própria o foco no objetivo final, deixando que cada um dos seus liderados decida como chegar a ele.

Quadro 20 – Tipologia afetivo

Afetivo	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
1 Sente-se bem ao lado de seu chefe	7	5	3	3		2
6 Ele ajuda os empregados a encontrarem significado em seu trabalho.	7	2	3	8		
11 Deixa os empregados saberem o que pensa sobre o que eles estão fazendo.	5	8		4	3	
12 Dá atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados.	10	5		3	2	
TOTAL	29	20	6	18	5	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Da tipologia afetiva, como demonstram os resultados, grande parte os servidores apontaram seus gestores como alguém a quem gostam de estarem ao lado, que os auxilia no que fazer, é atencioso com eles. Uma minoria discorda deste perfil.

Goleman (2015) cita que o líder afetivo é aquele que faz de tudo para que o ambiente esteja em harmonia, dispensando maior atenção as pessoas do que às tarefas a serem realizadas porque dessa forma ele acredita que os liderados irão recompensar o tratamento com lealdade e máximo desempenho na obtenção dos resultados.

Quadro 21 – Tipologia democrático

Democrático	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
9 Ele consegue que os empregados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.	7	6	2	2	3	
15 Chama atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam.	9	5		2	4	
20 Sempre aprova o que os funcionários querem fazer.	2			4	12	2
TOTAL	18	11	2	8	19	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A maioria dos pesquisados considera que seus gestores têm o perfil democrático, já que quase sempre conseguem fazer com que repensem nas ideias,

chamando atenção para que os liderados consigam realizar os resultados, porém nem sempre aprova a vontade dos funcionários. Este resultado acerca da aprovação chama atenção por não ser uma característica do líder democrático, no entanto cabe ressaltar que é preciso atenção com esse perfil de líder, uma vez que a amostra pesquisada apresenta um perfil bastante jovem, o que pode denotar inexperiência nas atividades, conforme indicaram os dados acerca do perfil dos respondentes.

O líder democrático tem o perfil de estabelecer o consenso entre seus liderados, fazendo com que sua equipe de o melhor, frisando que, a partir da divisão de decisões e reponsabilidades, os resultados se tornam mais favoráveis. Este tipo de liderança faz com que o ambiente seja muito melhor, compartilhando as responsabilidades na busca pelo resultado, os liderados se sentem muito mais responsáveis pelo objetivo alcançado (GOLEMAN, 2015).

Quadro 22 – Tipologia modelador

Modelador	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
7 Ele faz os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.	6	4		8	2	
10 Ajuda os empregados a se desenvolverem.	9	7	2		2	
16 Ele fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.	14	2		1	3	
TOTAL	29	13	2	9	7	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados indicaram que, na percepção dos servidores, os gestores apresentam características deste estilo. Para Drucker e Maciariello (2006), este tipo de líder é o que acredita que sua forma de realizar o trabalho é sempre a melhor. Por esta razão, dá informações em detalhes para ajudar os seus supervisores na realização de tarefas, esperando por isso um resultado de grande excelência. O líder modelador costuma ser inflexível e acredita que o seu jeito de trabalhar é o melhor. Por considerar-se um modelo, exige que o time trabalhe do seu jeito e não está aberto a ouvir opiniões.

Quadro 23 – Tipologia treinador

Treinador	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Plenamente	Não sei Avaliar
8 Ele proporciona aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	7	8		2	3	
13 Fala aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.	8	9		1	2	
19 Ele se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma sempre.	2	2	1	10	3	2
TOTAL	17	19	1	13	8	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre o tipo treinador, diante da análise dos dados coletados, observa-se que a maioria dos servidores afirma que seus gestores proporcionam uma nova ótica quanto às problemáticas, falando com clareza que se desejam recompensas, precisam realizar, e que estão em constantes mudanças dentro do trabalho.

Para Goleman (2015), o líder treinador está sempre empenhado em fazer com que sua equipe cresça, de modo que desenvolva e atinja bons resultados. Está preocupado com a equipe, caracteriza-se por assumir riscos fazendo com que a equipe evolua de maneira natural. O autor afirma ainda que, esse tipo de liderança está mais aberto a riscos.

A análise dos dados realizada foi qualitativa, o que, de certa forma, limita a indicação de qual tipologia de liderança teve mais destaque. Mas pode-se afirmar que, com base nos resultados, há características comportamentais mais evidentes dos líderes: dirigente, afetivo, democrático e treinador.

Embora sejam classificações diferentes utilizadas na pesquisa com os dois públicos – gestores e servidores, é possível, qualitativamente, indicar que houve coerência entre os resultados das duas pesquisas, já que as características comportamentais dos gestores são semelhantes.

Para finalizar, no que se refere à gestão e liderança, o que verdadeiramente difere e testa a eficácia do líder é saber que seus funcionários são pessoas melhores e estão mais qualificadas resultantes do seu trabalho bem desempenhado como bom líder e também sob sua influência (HUNTER, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os estilos e tipologias de liderança presentes nas chefias na percepção dos gestores e servidores públicos do município Morro da Fumaça/SC.

Conforme os resultados, sobre o perfil dos gestores e servidores, verificou-se uma equipe bastante jovem quanto à faixa etária, nenhum ou poucos filhos, escolaridade entre ensino médio e superior, salário entre R\$ 1.874,00 a R\$ 4.685,00.

Quanto ao estilo de liderança que os gestores se autoavaliaram, foi a transformacional a que teve mais evidência com ênfase nas características comportamentais de: consideração individualizada – frequência de 60 respostas, de estimulação intelectual – 56, inspiração motivacional - 55 e, por fim, carisma com 40.

Acerca das tipologias de liderança apontadas pelos servidores, qualitativamente evidenciou que o comportamento de líderes direnente, afetivo, democrático e treinador foram mais apontadas.

Mesmo não sendo objetivo deste trabalho relacionar os resultados obtidos nas duas pesquisas, é possível indicar que, na análise qualitativa, há coerência entre as características comportamentais apontadas pelos próprios líderes para eles com as que foram descritas pela maioria dos servidores para seus gestores.

Embora seja classificações diferentes utilizadas na pesquisa com os liderados e líderes, é possível, qualitativamente, indicar que houve coerência entre os resultados das duas pesquisas, já que as características comportamentais dos gestores são semelhantes.

Entende-se que uma das contribuições do trabalho foi o fato de realizar a pesquisa com gestores e servidores públicos. No entanto a limitação foi o fato de os instrumentos serem com categorizações distintas, o que não permitiu correlacionar os resultados. Sugere-se que, para pesquisas futuras, possa-se elaborar questionário com a mesma classificação para aplicar com os liderados a fim de correlacionar diretamente os resultados.

Outra limitação desta pesquisa foi o fato de não ter tido acesso a todos os funcionários da Prefeitura pesquisada o que limitou a análise dos resultados já que foram replicados instrumentos cujas pesquisas originais foram quantitativas. Por outro

lado, esse mesmo fator torna um diferencial para o trabalho, já que foi realizada a análise qualitativa dos dados.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. **Personalidade padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Herder, 1966.
- ARAÚJO, R. N.. Estilo de liderança no desempenho dos liderados. **Projetos, Dissertações e Teses em Administração da Universidade Fumec**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p.1-112, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4365/2217>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- ARNOLD, W.W.; PLAS, J.M. **Liderança orientada para pessoas o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1994. 228 p.
- ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring, 1993.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra; 1988.
- BERGAMINI, C. W.. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p.22-34, abr. 1990.
- _____. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- BLAKE, R.; MOUTON, J.. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1995.
- CAMPELO, G. S. B.. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci & Tróp**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- CARVALHO FILHO, J. S.. **Manual de Direito Administrativo**. 21ª ed. rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2009.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 710 p.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.

CRETELLA JUNIOR, J. **Tratado de direito administrativo**. 3 ed. São Paulo: Forense, 1966. 269 p.

CORTELLA, M. S.. Paulo Freire: utopias e esperanças. **Debates em Educação**, Alagoas, v. 2, n. 3, p.1-17, 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/57/54>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

CUNHA, D.. Administração Pública: uma visão ampla da administração pública direta e indireta. **Jusbrasil**, 2014. Disponível em: <<https://douglasscr.jusbrasil.com.br/artigos/135764506/administracao-publica-uma-visao-ampla-da-administracao-publica-direta-e-indireta>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.107-126, dez. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000300006>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 230 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph A. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certa acontecerem**. Rio de Janeiro: LTC, 2006. 200 p.

DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certa acontecerem**. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 200 p.

EBOLI, M.. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Rae-documento**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.118-122, set. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37316/36079>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

FACCIOLI, C.. **Teorias de liderança**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

FIEDLER, F. E.. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLESCH, C. M.. **A valorização do servidor público: um caminho para a eficiência**. 2012. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/31390/CARLA_MACHADO_FLESCH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 mar. 2018.

GANEM, A. O mercado como ordem social em Adam Smith, Walras e Hayek. **Econ. soc.** [online]. 2012, vol.21, n.1, pp.143-164. ISSN 0104-0618. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182012000100006>. Acessado em 17/10/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

GREGORIUS, M. R.. A Administração Pública e suas funções. **Jusbrasil**, 2015. Disponível em: <<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

GUADARRAMA, J.D. P.. Ética para el desarrollo: tres vertientes contemporáneas de la ética pública. **XIV Congreso Internacional del Clad Sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública**, Salvador, out. 2009.

GUERRA, E. L. A.. **Manual da Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.

GUNTER, H.; HALL, D.; BRAGG, J.. Distributed Leadership a Study in Knowledge Production. **Sage Journals**. 2013.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU/MEC; 1976.

HOSKING, D. M.. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 131 p.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A.. Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Apr. 2001.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos Humanos, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MARCONDES, J. S.. **Direção como função administrativa: conceitos e definições**. 2016. Disponível em:

<<https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/direcao-como-funcao-administrativa/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MATOS, H. C. J. **Aprenda a estudar** orientações metodológicas para o estudo. 2 ed. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 1994. 102 p

MAAK, T.; PLESS, N. M.. Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. **Journal of Business Ethics**. 2009.

MASLOW, A.. Introdução à psicologia do ser. Eldorado, 1962. MATOS, Aécio Gomes de. Alienação no serviço público. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s.l.], v. 14, n. 1-3, p.28-33, 1994. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1414-98931994000100006>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 236 p.

MEIRELLES, H. L.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELLO, C. A. B.. **Curso de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12.ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2001. 256 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

OLIVEIRA, C.; RIBASKI, N. G.. Estudo sobre o clima organizacional na autarquia de previdência social dos servidores públicos do município de São José dos Pinhais – pr (prev São José). **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 2, n. 5, p.59-72, dez. 2011.

PASSOS, F.. Ética na Administração Pública: algumas considerações. **Portal de E-governo, Inclusão Digital e Sociedade do Conhecimento**. Santa Catarina, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/etica-na-administracao-publica-algumas-consideracoes>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

PAULA, A. P. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rae-debate**, v. 45, n. 1, p.1-14, mar. 2005. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/37088-73115-1-PB.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

PEREIRA, L.. **Princípios da Administração: o conceito da administração e suas funções**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes/57654/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

PICCI, L.. **Reputation**: based governance and making states “legible” to their citizens”. The Reputation Society. Harvard, 2012.

PINTO, Z. M. L. S.; GOMES, C. F. S.. O efeito da liderança na manutenção de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. In: Congresso nacional de excelência em gestão, 2014, p. 1- 21. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Francisco_Gomes/publication/264555273_O_efeito_da_lideranca_na_manutencao_de_servidores_publicos_de_uma_instituicao_federal_de_ensino/links/53e6b0730cf25d674ea57ae0/O-efeito-da-lideranca-na-manutencao-de-servidores-publicos-de-uma-instituicao-federal-de-ensino.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2012.

RAUSCH, R. B.; SOARES, M.. Controle social na administração pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 4, n. 3, p. 23-43, set. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4416/441642771003/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, W. G.. Liderança estratégica e criação de valor. **Rae - Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan. 2002.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: editora Cultrix Ltda, 1998. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=KavdBkabQ6gC&pg=PA63&dq=emo%C3%A7%C3%B5es+no+trabalho&hl=ptBR&ei=yo9dTtLANIqbtwforJjnAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDMQ6AEwAQ#v=onepage&q=emo%C3%A7%C3%B5es%20no%20trabalho&f=false>. Acesso em: 02 set. 2018.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências**: uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010. 167 p.

SCHLEY, J. et al. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED (RAIMED)**, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p.1-14, abr. 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/819>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, London, v.5, n.2, p.1-12, Apr. 2008.

SCHREIBER, M. B. C. et al. **Introdução à gestão pública**: princípios e fundamentos. Paraná: Governo do Estado do Paraná, 2018.

SILVA, J. C.. **A importância do planejamento nas ações da gestão pública**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-nas-acoes-da-gestao-publica/80770/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Thomson, 2002.

STOGDILL, R. M. **Handbook os leadership**. New York: Mcmilan/Free Press, 1974.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2007. 210 p.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 180 p.

TOPANOTTI, A. P. **Estilos de liderança para inovação: estudo de caso em uma organização familiar do Sul de Santa Catarina**. Dissertação de mestrado. Criciúma, SC, 2015.

VALENTIM, M. L. P. et al. Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados - Parte II. **Transinformação [online]**. 2005, vol.17, n.3, pp.253-270. ISSN 0103-3786. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862005000300004>. Acessado em 10/10/2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÉNDICE(S)

APÊNDICE A – Instrumento com gestores

Trata-se de pesquisa para elaboração de trabalho de conclusão de curso do curso de Administração do acadêmico Gelson Matos da Silva, com o objetivo de compreender as características comportamentais dos líderes e a sua capacidade de influenciar nas atitudes dos servidores públicos do município de Morro da Fumaça.

Ressaltamos que os respondentes não serão identificados e que as respostas serão utilizadas para fins acadêmicos.

Agradecemos a sua participação.

Público: Gestores

BLOCO 1 – Perfil do respondente

1 – Faixa etária

até 24 anos 25 a 35 anos 36 a 48 anos 49 a 58 anos Acima de 59 anos

2 - Nível de Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Pós-graduação

3 – Quantidade de filhos

Não tenho filhos de 1 a 2 filhos 3 ou mais

4 – Faixa salarial

Até R\$ 937,00 De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00 De R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00
 De R\$ 4.685,01 a R\$ 9.370,00 De R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00 Mais de R\$ 18.740,01

5 – Função na Prefeitura: _____

BLOCO 2 – ESTILOS DE LIDERANÇA

Assinale com “X” a opção que melhor se adequa a você.

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequente-mente*	Não se aplica
1 Gero orgulho por estarem do meu lado.						
2 Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.						
3 Atuo de forma a conseguir o respeito dos outros por mim.						
4 Demonstro um senso de poder e confiança.						
5 Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.						
6 Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.						
7 Considero as consequências éticas e morais das decisões.						
8 Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.						
9 Falo de forma otimista sobre o futuro.						
10 Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.						
11 Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.						
12 Expresso confiança de que metas serão alcançadas.						
13 Examino situações críticas questionando se são adequadas.						
14 Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.						
15 Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.						
16 Sugiro novas alternativas, formas de realizar e completar as atividades.						
17 Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.						
18 Trato os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo.						

	De modo nenhum	De vez em quando	Às vezes	Muitas vezes	Frequentemente*	Não se aplica
19 Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros.						
20 Ajudo os outros nos desenvolvimentos dos seus pontos fortes.						
21 Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.						
22 Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.						
23 Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.						
24 Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.						
25 Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.						
26 Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.						
27 Mantenho-me a par de todos os erros.						
28 Dirijo minha atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.						
29 Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios.						
30 Espero as coisas darem errado para começar a agir.						
31 Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.						
32 Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.						
33 Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.						
34 Estou ausente quando necessitam de mim.						
35 Evito tomar decisões.						
36 Demoro a responder as questões urgentes.						

- Na tradução, fica como “Frequentemente, se nem sempre”.

APÊNDICE B – Instrumento com servidores

Trata-se de pesquisa para elaboração de trabalho de conclusão de curso do curso de Administração do acadêmico Gelson Matos da Silva, com o objetivo de compreender as características comportamentais dos líderes e a sua capacidade de influenciar nas atitudes dos servidores públicos do município de Morro da Fumaça.

Ressaltamos que os respondentes não serão identificados e que as respostas serão utilizadas para fins acadêmicos.

Agradecemos a sua participação.

Público: servidores

BLOCO 1 – Perfil do respondente

1 – Faixa etária

15 a 24 anos 25 a 35 anos 36 a 48 anos 49 a 58 anos Acima de 59 anos

2 - Nível de Escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Pós-graduação

3 – Quantidade de filhos

Não tenho filhos de 1 a 2 filhos 3 ou mais

4 – Faixa salarial

Até R\$ 937,00 De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00 De R\$ 1.874,01 a R\$ 4.685,00
 De R\$ 4.685,01 a R\$ 9.370,00 De R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00 Mais de R\$ 18.740,01

5 – Função na Prefeitura: _____

BLOCO 2 – LIDERANÇA

Assinale com “X” a opção que melhor se adequa a você.

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente	Não sei avaliar
1 Sente-se bem ao lado de seu chefe						
2 Tem plena confiança nele.						
3 Sente-se orgulhoso por trabalhar com ele.						
4 Ele expressa com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.						
5 Ele passa uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer.						
6 Ele ajuda os empregados a encontrarem significado em seu trabalho.						
7 Ele faz os empregados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.						
8 Ele proporciona aos empregados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.						
9 Ele consegue que os empregados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.						
10 Ajuda os empregados a se desenvolverem.						
11 Deixa os empregados saberem o que pensa sobre o que eles estão fazendo.						

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo plenamente	Não sei avaliar
12 Dá atenção pessoal aos empregados que se sentem rejeitados.						
13 Fala aos empregados o que fazer se eles querem ser recompensados pelo trabalho deles.						
14 Reconhece e recompensa quando os empregados alcançam suas metas.						
15 Chama atenção para o que os empregados podem conseguir pelo que realizam.						
16 Ele fica satisfeito quando os empregados atingem os padrões desejados.						
17 Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada.						
18 Deixa claro aos empregados os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem seu trabalho.						
19 Ele se contenta em deixar que os empregados continuem trabalhando da mesma forma sempre.						
20 Sempre aprova o que os funcionários querem fazer.						
21 Ele pergunta aos empregados somente o que é absolutamente essencial.						

Fonte: Schley et al. (2015).