



ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Claudiane Reis Paixão¹
Dércia Antunes de Souza²

RESUMO

As organizações são únicas, cada qual constituída com base em sua cultura organizacional. O mesmo vale para as pessoas, singulares em suas crenças e valores, o que demanda enxergá-las como indivíduos. A liderança exerce um fundamental papel na competitividade das organizações. Espera-se dela o alcance dos resultados corporativos, por meio das pessoas, na medida em que concilia entre as partes – indivíduos e organizações – seus interesses, objetivos e propósitos. Aborda-se aqui as definições de liderança, as principais características do líder e os estilos presentes na organização. Dentro do contexto foram pesquisados e identificados conceitos e modelos que delineiam o tema tratado. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva e estruturada com a utilização de questionários específicos que permitiram avaliar o comportamento da liderança na empresa, a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional e as relações líder x funcionário e funcionário x funcionário. Após a coleta dos dados, estes foram analisados e assim mostrando como resultado, o estilo de liderança autocrático, com maior percepção pelos funcionários e com impacto negativo apontado pelos mesmos. Ao final da análise dos dados, foram indicadas algumas sugestões de possíveis ações a serem tomadas pelo líder, por meio de uma nova pesquisa de campo ou por meio da utilização dos resultados apontados nesse relatório, a fim de sinalizar mudanças necessárias às lideranças, em meio às novas gerações e concepções da força de trabalho, bem como na gestão do clima organizacional das organizações contemporâneas.

PALAVRAS-CHAVE: Líder; Liderança; Administração Pública.

ABSTRACT

Organizations are unique, each one built on the basis of their organizational culture. The same goes for people, singular in their beliefs and values, which demands to see them as individuals. Leadership plays a fundamental role in the competitiveness of organizations. It is expected to achieve corporate results through people, insofar as it reconciles the interests, objectives and purposes between the parties - individuals and organizations. It addresses the definitions of leadership, the main characteristics of the leader and the styles present in the organization. Within the context, concepts and models that delineate the topic were researched and identified. For that, descriptive and structured research was carried out with the use of specific questionnaires that allowed to evaluate the behavior of the leadership in the company, the perception of the employees regarding the organizational climate and the relations leader x employee and employee x employee. After the data collection, these were analyzed and thus showing, as a result, the autocratic leadership style, with greater perception by the employees and with negative impact pointed by them. At the end of the data analysis,

¹ Doutora em Administração (UNINOVE). Professora dos cursos de Psicologia e de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Nove de Julho.

² Doutora em Administração pela USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Professora concursada na FATEC - Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista-SP.



some suggestions were suggested for possible actions to be taken by the leader, through a new field research or through the use of the results pointed out in this report, in order to signal necessary changes to the leaderships, in the medium New generations and conceptions of the workforce, as well as in the management of the organizational climate of contemporary organizations.

KEYWORDS: Leader; Leadership; Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mundo em constante transição, competitivo, em que organizações e pessoas buscam soluções e alternativas para as adaptações necessárias, um bom líder torna-se veículo de suma importância para a sobrevivência das organizações. Esse líder deve saber como encarar os problemas e as dificuldades do dia a dia, onde ele orienta, controla e delega tarefas, mantendo o clima organizacional propício à realização das atividades. Tendo sempre em mente que o trabalho em equipe deve manter colaboradores motivados e satisfeitos.

Pode ser atribuído a qualquer pessoa o status de líder, sendo ela capaz de influenciar o comportamento de uma ou várias pessoas. Os autores e pesquisadores dessa temática sejam os internacionais ou nacionais comungam da sinalização quanto às principais características, conhecimentos, habilidades e atitudes que permeiam o perfil de uma liderança eficaz. Esse perfil contempla (a) a facilidade de comunicação, (b) a habilidade de atrair a atenção dos liderados, (c) a auto busca pelo processo de amadurecimento; bem como o (d) foco quanto ao alcance de resultados, que vão para além de seus propósitos pessoais. O alcance de resultados, na maior parte das vezes, evidencia de maneira natural, a capacidade que essas pessoas possuem de influenciar, inspirar e levar os demais à busca de metas e objetivos específicos da organização, mas que sob a regência de líderes eficazes passam a ser compreendidos como algo que também lhes pertençam e ganham sentido e significados próprios. Alguns autores associaram essa habilidade ao processo motivacional (HOLLANDER, 1978; LORD, 1986; BERGAMINI, 1994; MASTRANGELO, et al. 2004; BENNIS; TOWNSEND, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2006; SOMBRIO, 2007; SCHEIN,2010; MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A liderança passa por um processo que envolve duas ou mais pessoas (Hollander, 1978) e, para tanto, segundo o autor torna-se necessária uma conduta orientada por um relacionamento de influência voltada ao alcance de objetivos mútuos. Nesse sentido destacam-se os comportamentos e as atitudes de cooperação que se estendem dos líderes e se expressam em seus liderados. Bergamini (1994) ao retratar a liderança como uma administração do sentido considerou a figura do líder associada à habilidade de tornar significativas as atividades exercidas pelos liderados. Isso não corresponde, como destacou a autora, a capacidade do líder em mudar comportamentos, mas uma “dupla capacidade, de dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas”. A esse evento, a pesquisadora denominou de “alavancagem”. E, destacou ainda que “para administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho que fazem, é necessário conhecer como suas necessidades motivacionais o valorizam” (BERGAMINI, 1994 p. 107).

A contribuição do líder ao contexto social foi pontuada por alguns autores, como Martins Turano e Cavazotte (2016), responsáveis por relevante pesquisa de envergadura internacional acerca dos conhecimentos científicos da temática em questão. Os autores realizaram um estudo bibliométrico do renomado acervo *The Leadership Quarterly*. A propósito, a associação da temática liderança com o processo social em que se estabelecem



relações de influências entre pessoas, também chamou a atenção de Limongi-França (2006, p. 55), segundo pesquisadora, “a liderança é um processo social (...) O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”. Por sua vez, Sombrio (2007, p.46), afirmou que “o perfil de líder deve contemplar características básicas de integridade tais como, respeito, responsabilidade e compromisso com a crença de que esse comportamento agirá na valoração do trabalhador e no reconhecimento da devida importância no tratamento humano”.

O líder, segundo as pesquisas até aqui apresentadas, é uma pessoa que consegue influenciar o comportamento e as atitudes dos demais, porém, conduzindo todo o grupo à solução do problema. Pode-se dizer que ele é um catalisador de talentos, um facilitador de interações em equipes. Conhecimento, interação, situação, inteligência são mais algumas das características que podem ser atribuídas a um bom líder, facilitando seu progresso na função.

Este trabalho tem como objetivo geral a análise dos estilos de liderança que predominam na empresa objeto de estudo e sua influência sobre os colaboradores. E como objetivos específicos têm-se: 1) descrever o perfil dos atendentes da empresa; 2) identificar os estilos de lideranças segundo a percepção dos atendentes; e 3) identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes e seus colegas.

A relevância deste trabalho consiste em analisar e descrever a percepção dos atendentes de um órgão público acerca do estilo de liderança de seu supervisor direto. Assim, poderá contribuir para o conhecimento dos estilos de liderança que predominam e se destacam em uma empresa de atendimento à população na região bragantina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Importância do líder nas organizações

Independente do porte, as empresas buscam os melhores líderes para seu crescimento dentro do mercado. Isso torna a liderança um tema fundamental, pois está diretamente relacionado com o sucesso da organização. McClelland e Boyatzis (1982) por meio das pesquisas realizadas indicam um alto padrão de correlação entre a motivação do líder e seu sucesso gerencial, ao longo da carreira. Estudos internacionais relevantes há muito desenvolvidos, como os que aqui são citados influenciaram as pesquisas nacionais acerca da liderança. A exemplo destacam-se as pesquisas de Maximiano (1994), as quais apontam que, se o administrador tem um grupo de pessoas que se reportam a ele, ou um círculo de pessoas sob a sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas”. Segundo esse mesmo autor, “a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa” (MAXIMIANO, 2010, p. 250).

Líderes podem influenciar pessoas por meio da autoridade. É importante conseguir diferenciar poder de autoridade para não distorcer a percepção do liderado para com seu supervisor. O que funciona para um indivíduo pode não ser o mais indicado para grupos. Essa autoridade pode não gerar a motivação em um liderado, isso preocupa o líder. Desta forma, Maximiano (2010, p. 250) assevera que:

A palavra motivação é usada com diferentes significados [...]. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento seja ele qual for [...]. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.



2.2 Tipos e Estilos de Liderança

O líder precisa ter capacidade de incentivar e inspirar, pois a relação com seus liderados é de extrema importância para a organização. Segundo Bergamini (1994, p. 92), “o líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento e suas próprias necessidades [...]. Viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica”.

A liderança não só influencia estilos, mas também as características e comportamentos do líder em suas atividades. De acordo com Bass (1990), o líder pode influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo.

Segundo Bergamini (1994), alguns autores acreditam na “Lei da recompensa”, embora sua ineficácia já tenha sido comprovada, como sugere Kohn (1983) que, prometer uma recompensa a alguém que parece desmotivado é de certa forma como oferecer água salgada a quem tem sede. O suborno no trabalho simplesmente não pode funcionar.

Um líder bem-sucedido executa e entende perfeitamente seu trabalho, dispõe de habilidades e conhecimento para dominar as responsabilidades essenciais à sua posição. Neste contexto, Stogdill (1974) já afirmava que uma das características da liderança é a sua perseguição rumo ao alcance dos objetivos, impulsionado pela iniciativa nas situações sociais, medidas pela sua autoconfiança e senso de identificação e propósitos. Some-se a isso, a habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas. Na década seguinte Lord *et al.* (1986) conduziram um estudo de meta análise para identificar a relação existente entre traços de personalidade e percepções de liderança. Os resultados revelaram que outros fatores como a inteligência, o gênero e o domínio estão também relacionados às percepções da liderança. Os achados mostram que a variabilidade entre os estudos na relação desses traços com percepções de liderança pode ser explicada em grande parte por outros fatores, o que convida à continuidade das pesquisas em torno da temática liderança.

Um líder não deve usar apenas um estilo de liderança ou uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas, ele deve utilizar vários estilos de acordo com as necessidades de seus colaboradores. Do ponto de vista do poder, podem-se classificar os estilos como: Autocrático, democrático e liberal.

Sendo assim, Maximiano (2010, p. 288) indica que “a medida que o estudo da liderança evoluiu, os estilos passaram a ser caracterizados de forma diferente, criaram nomes (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas)”.

Vale ressaltar como informou Bergamini (1994) que foram os pesquisadores dos grupos das Universidades de Ohio e Michigan, os principais responsáveis pelas investigações feitas em torno dos estudos acerca dos estilos de liderança, a saber, Lewin, Likert, dentre outros. Daí a significativa influência desse modelo de Liderança, para o presente estudo, somadas ao contexto, à população pesquisada e às características da empresa objeto de pesquisa – baixa ênfase na tecnologia, como a seguir será melhor explicado.

2.2.1 Líder Autocrático

Esse estilo de liderança costuma aparecer em organizações de mão de obra não especializada sem influência ou pouco uso da tecnologia. É o tipo de líder que controla rigidamente tudo o que acontece dentro da empresa e com frequência usa punições ou ameaças, essa liderança é do tipo autoritária, na qual o líder não se importa com a opinião do



grupo. Maximiano (2007) afirmou que “a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. Ainda, segundo Maximiano (2010, p.144):

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

Um líder guiado por tarefas tende a apresentar comportamentos como, focalizar o trabalho do funcionário ou grupo, tem consigo a necessidade de cumprir metas e designar tarefas para pessoas específicas. Neste contexto, Davis e Newstrom (1992, p.29) destacam:

A orientação é formal, autoridade oficial. Essa autoridade é delegada pelo direito de comando sobre as pessoas às quais ela se aplica. A administração acredita que sabe o que é melhor para os empregados e que a obrigação dos empregados é a de seguir ordens. Ela parte do princípio que os empregados têm que ser dirigidos, persuadidos, forçados a produzir e essa é a tarefa de gerência.

A prioridade desse estilo é a obediência, ocasionando a vinculação total e dependência dos empregados com seu líder, que como almejar usa seu poder, essencialmente controlando os colaboradores com seu comportamento, preocupa-se em fazer com que os mesmos correspondam às ordens já pré-estabelecidas.

2.1.2 Líder Democrático

Tem um perfil diferenciado da burocrática. A boa comunicação existe, pois, certas decisões são tomadas somente após um debate em conjunto, nesse estilo todos participam democraticamente em decisões. Com frequência encontramos esse estilo, ao contrário o autocrático, em empresas ou organizações com influência ou uso da tecnologia. O líder democrático orienta tarefas e estimula a participação do grupo.

Diante disso, Bergamini (1994, p. 59) cita que “o estilo democrático é caracterizado pela presença de vários núcleos de poder que se intercomunicam e criam uma rede interativa e horizontalizada de distribuição e troca entre membros”.

Os envolvidos participam de maneira igual, visando uma equipe e não apenas um líder, ele é o elemento central, porém os demais têm direito a voz, desde que seja favorável a empresa. As normas a serem seguidas são antes debatidas e questionadas, as escolhas técnicas a serem utilizadas cabem ao grupo, dispendo do cumprimento de metas estabelecidas.

Maximiano (2004, p. 294) indica que “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Mais tarde, o próprio autor afirmou que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão” (MAXIMIANO 2010, p.144).

2.1.3 Líder Liberal



No estilo de liderança liberal o grupo fica em evidência e a participação do líder é menor, permite que ele atue como membro do grupo e intervenha quando for solicitado. Há a liberdade e confiança na equipe onde as decisões são lançadas ainda pelo líder, porém, o mesmo não faz um acompanhamento das tarefas. Segundo pesquisas realizadas por Pereira *et al.* (2004) as características desse estilo de Liderança, mencionadas pelos autores com base em seus estudos junto a Fiedler e Chemers (1981) os levaram a afirmar que os objetivos desse estilo / comportamento de liderança estão voltados à uma mínima participação da liderança, enquanto que as atividades assumidas pelo líder, norteadas por esse estilo restringem-se às questões técnicas. Observa-se ainda segundo Pereira *et al.* (2004) que nesse tipo de liderança não existe a sua participação quanto às divisões de tarefas ou mesmo, a escolha dos companheiros de trabalhos, ficando isso também sob responsabilidade da própria equipe de liderados.

Robbins (2002) menciona que o estilo liberal está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes liberais assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

Vale ressaltar que conforme os estudos apontados recentemente por Martins Turano e Cavazotte (2016), após os estudos que evidenciaram as Teorias dos Traços e as Teorias dos Estilos, a temática Liderança recebeu a partir de 1960 os contornos sob a ótica das Teorias Contingências. Destacam-se nesse momento, os trabalhos dos americanos P. Hersey e K. Blanchard (1979). Ainda na década de 1970, segundo o relevante levantamento produzido por Martins Turano e Cavazotte (2016) surgiu a Escola Relacional, com destaque aos aspectos comportamentais. Em 1980 a ênfase dos estudos sobre a Liderança segue ao encontro dos pressupostos de que as expectativas sobre os líderes influenciavam as percepções dos indivíduos frente aos mesmos. No final dessa década os estudos se voltam para a Liderança Carismática e, com ela a análise da Liderança Transacional – pressupondo um processo de “trocas” entre líderes e liderados e a Liderança Transformacional onde o líder possui um papel mais amplo, o de formador e orientador dos futuros líderes, nesse momento, sob a formação e a orientação desse novo perfil de líder, mais consciente dos seus valores e do seu papel social e educador. Trata-se de uma liderança flexível. Como afirmaria Yukl (2008) o desempenho efetivo requer um esforço cooperativo pelos múltiplos líderes em uma organização, e “eles devem ser flexíveis e adaptativos à medida que a situação muda”. Trata-se de uma proposta de teoria que fornece uma maneira de integrar os estudos de várias literaturas diferentes e em grande parte separadas, afirma o autor.

Os estudos acerca da liderança perpassam ainda pelas influências da cultura organizacional e dos valores organizacionais Schein, (2010); do alinhamento dos valores pessoais e organizacionais Bennis; Townsend, (2005) e Mastrangelo et al. (2004).

Ainda com base nos trabalhos de Martins Turano e Cavazotte (2016) é possível afirmar que na primeira década do século XXI os estudos e as pesquisas sobre o tema Liderança foram sustentados com base na Psicologia Positiva e que convida às Teorias mais recentes ligadas ao composto de crenças, valores, tais como a ética - daí a proposta da Liderança Autêntica, talvez o modelo mais propenso às respostas dos atuais desafios das Lideranças e Organizações.

Embora a compreensão dos fenômenos aqui pesquisados esteja delineada em teorias anteriores – como aqui proposta, a Teoria dos Estilos suas propostas, como recorrentemente passa por mudanças, inclusive dos Modelos e Teorias da Liderança. É o que revela a pesquisa a seguir apresentada.



3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, por meio de um levantamento de campo (Survey), já que tem como objetivo analisar os estilos de liderança predominantes na empresa objeto de estudo e sua influência sobre os colaboradores.

O universo da pesquisa é constituído por um órgão público localizado no município de Bragança Paulista-SP que foi selecionado pelos critérios de acessibilidade e intencionalidade. Justifica-se a adoção destes critérios em virtude das dificuldades para se obter uma amostra aleatória de órgãos públicos que constituem o universo. A amostra da pesquisa é constituída por 49 respondentes entre atendentes e diretoria.

O instrumento básico para a coleta de dados é o questionário estruturado com 12 perguntas que possibilitou aos respondentes fazer escolhas e ponderações diante das alternativas propostas. A aplicação deste questionário ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2015. Foi utilizado também, o método de observação espontânea com a finalidade de complementar as informações obtidas.

A análise de dados foi realizada com base no conteúdo obtido com as respostas fornecidas pelos respondentes. As informações foram transcritas e interpretadas com a reunião das respostas dos participantes. Com isso, tendo como base as fundamentações teóricas, foram analisadas as diferentes opiniões de cada participante da pesquisa a respeito do tema proposto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar os estilos de liderança que predominam na empresa estudada e a influência sobre os colaboradores. Mais precisamente, identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes segundo a percepção dos mesmos.

A identidade do órgão público foi preservada devido a solicitação do responsável. Sendo assim, para atingir o objetivo foi aplicado um questionário estruturado para 49 pessoas que trabalham na empresa objeto de estudo, variando de 18 a 50 anos, a pesquisa possui um quadro inicial para triagem do perfil do público alvo da aplicação desta pesquisa. Foi elaborado um questionário com 12 perguntas.

Na tabela a seguir é apresentado o perfil dos respondentes pesquisados:

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Sexo	Idade	Cargo	Setor	Escolaridade	Tempo de Atuação	Estado Civil
Fem. – 53%	18 a 25 anos - 62%	Diretor – 8%	Triagem – 35%	Médio Incompleto – 2%	Menos que 1 ano – 71%	Solteiro – 73%
Masc. – 47%	26 a 35 anos - 24%	Examinador – 16%	RG – 15%	Médio Completo – 44%	Mais que 1 ano – 29%	Casado – 20%
-----	36 a 45 anos - 6%	Atendente – 70%	Detran – 26%	Superior Incompleto	-----	Outros – 7%

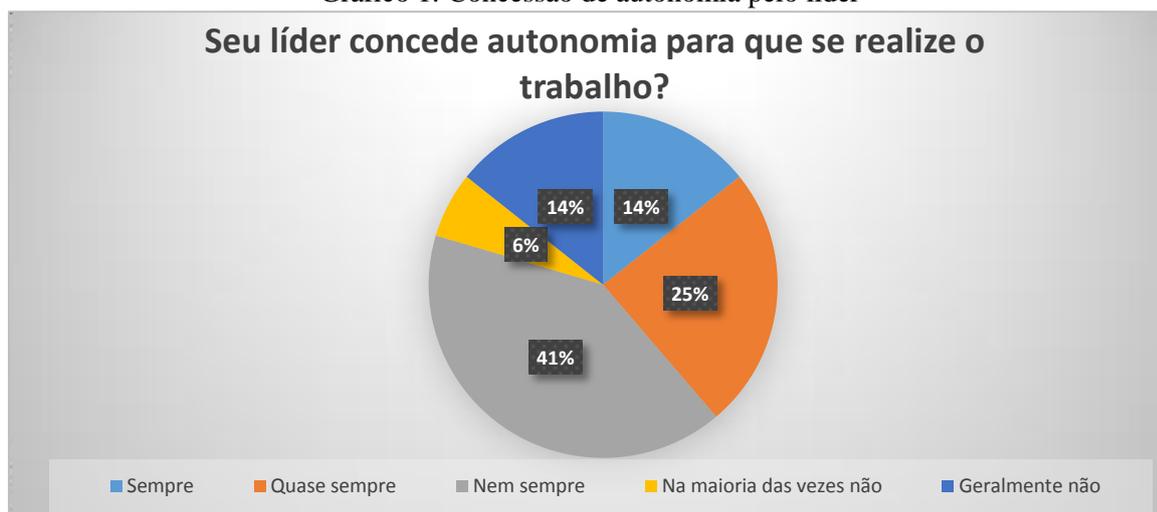


				– 24%		
-----	Maior de 45 anos - 8%	Outros – 6%	Valid – 12%	Superior Completo – 22%	-----	-----
-----	-----	-----	Banco – 6%	Especialização – 8%	-----	-----
-----	-----	-----	Outros – 6%	Mestrado – 00%	-----	-----
-----	-----	-----	-----	Doutorado – 00%	-----	-----

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do perfil psicossocial indicam que dos 49 colaboradores que responderam à pesquisa, 47% são homens e 53% são mulheres. 71% estão na empresa a menos de 1 ano e 29% a mais que 1 ano. Em relação a faixa etária, verifica-se que se trata de um público jovem, sendo constatado somente 7 colaboradores com a idade acima de 36 anos, do total dos entrevistados. Quanto a escolaridade 2% possuem ensino médio incompleto, 44% ensino médio completo, 24% superior incompleto, 22% superior completo, 8% especialização, 00% mestrado e doutorado, isso demonstra que existe certa exigência quanto ao nível mínimo de escolaridade, ou seja, a partir do ensino médio. Pode-se também observar que 73% encontram-se solteiros, 20% encontram-se casados e 7% não souberam ou não quiseram opinar. Com referência ao cargo, a maioria são atendentes num total de 34 colaboradores, 4 ocupam o cargo de diretor, 8 ocupam o cargo de examinador e 3 não souberam ou não quiseram opinar. Em relação ao setor, 35% ocupam a área da triagem, 15% RG, 26% DETRAN, 12% valid, 6% banco e 6% ocupam cargos como vigilância, técnico de informática e limpeza.

Gráfico 1: Concessão de autonomia pelo líder



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima refere-se a concessão de autonomia dada pelo líder aos profissionais, para que realize o trabalho na empresa. Verifica-se que 14% desses profissionais que representam 7 pessoas responderam que sempre recebem autonomia, 12 responderam quase

sempre, 20 nem sempre, 3 na maioria das vezes não e 7 geralmente não. Observa-se que nem sempre o líder concede autonomia aos seus colaboradores para que desenvolvam as suas atividades.

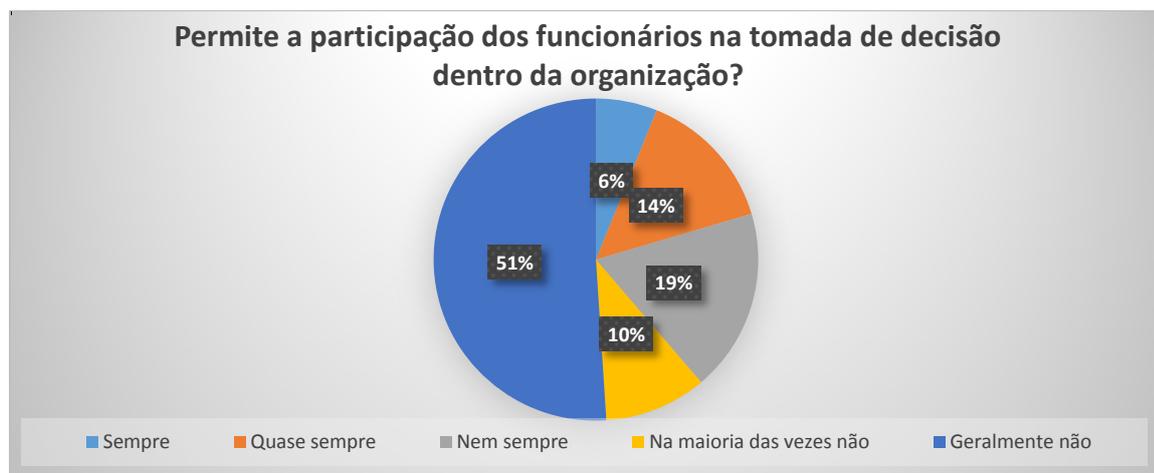
Gráfico 2: Solicitação de ideias aos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

De todos os respondentes, 21 pessoas informaram que geralmente o líder não solicita ideias dos colaboradores na resolução de problemas, o que representa 43% dos entrevistados. Entretanto, 6% que totalizam 3 pessoas responderam que sempre são solicitados, 8 pessoas responderam quase sempre, 14 nem sempre, 3 na maioria das vezes não. Observa-se que o líder, poucas vezes solicita a intervenção dos colaboradores na resolução dos problemas, tomando decisões, muitas vezes sozinho.

Gráfico 3: Participação dos funcionários nas decisões



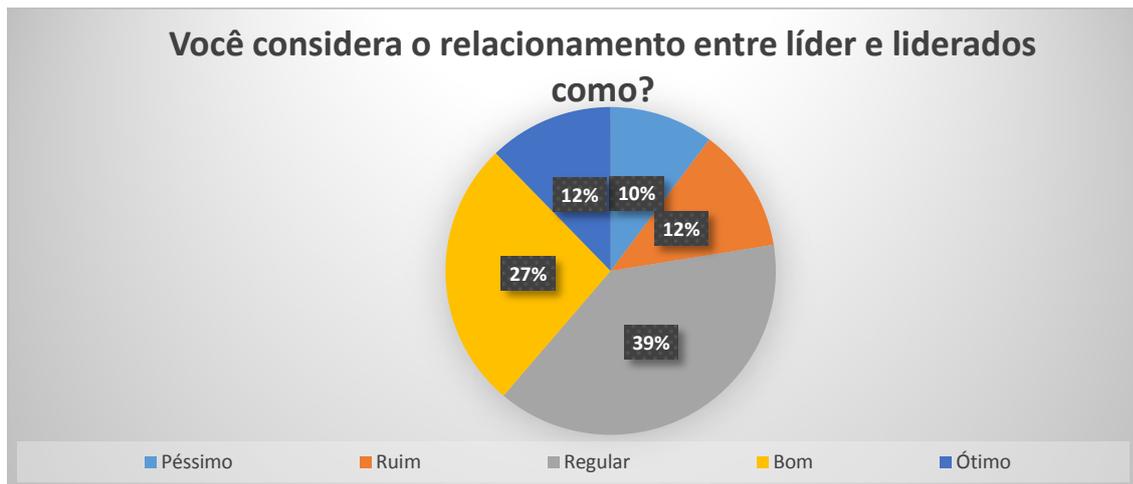
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados acima mostram que de todos os entrevistados, 51% que totalizam 25 pessoas, afirmam que o líder geralmente não permite a participação dos funcionários na



tomada de decisão, 5 pessoas dizem que na maioria das vezes não, 9 dizem que nem sempre, 7 dizem quase sempre e 3 dizem que sempre. Pode-se observar que na maioria das vezes o líder não permite que seus colaboradores opinem a respeito de tomadas de decisão.

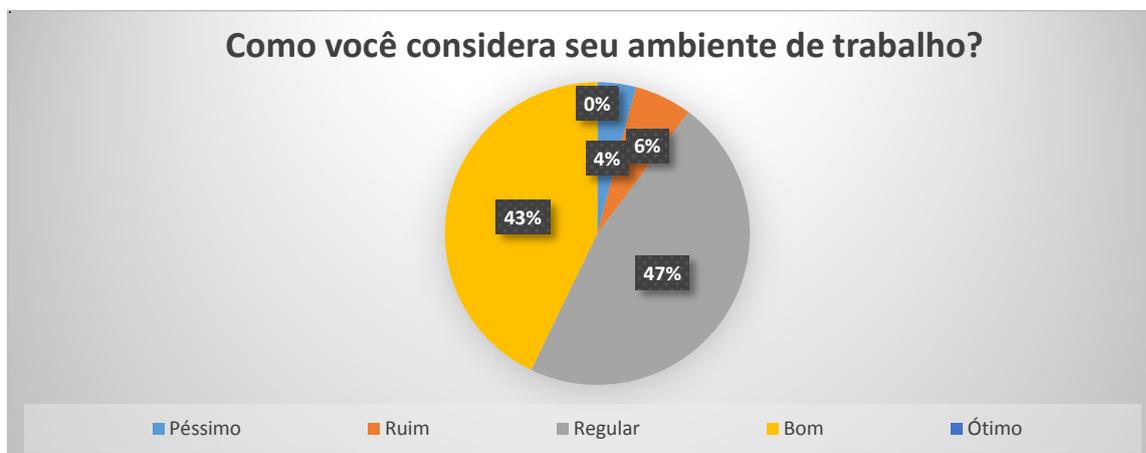
Gráfico 4: Relacionamento entre líder e liderado



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre o relacionamento entre líder e liderado, observa-se que 19 respondentes afirmam ser regular o relacionamento entre líder e liderado. No entanto, 13 pessoas indicam ser bom, 6 pessoas responderam ser ótimo, 6 responderam ruim e 5 disseram ser péssima. Percebe-se que um grande número de pessoas fica a meio termo, esse resultado pode reforçar o gráfico 1, onde foi verificada a autonomia cedida aos funcionários, ou seja, se não existe um bom relacionamento, não existe a confiança para ceder autonomia.

Gráfico 5: Ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão sobre o ambiente de trabalho, 43% o que correspondem 21 pessoas respondentes, afirmam que o ambiente é bom, 23 disseram ser regular, 3 ruim, 2 péssimo, porém 0 pessoas responderam que o ambiente é ótimo, isso causa uma preocupação, pois percebe-se que nenhum dos colaboradores está totalmente satisfeito com o ambiente de trabalho questionado.

Gráfico 6: Relacionamento entre os funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados quanto ao relacionamento profissional entre funcionários, observa-se que 43%, o que representa 21 pessoas, opinam que esse relacionamento é considerado regular, 15 opinam ser bom, 6 consideram ótimo, 4 ruim e 3 péssimo. Verifica-se que a empresa não costuma trabalhar em equipe, pois o relacionamento interno nem sempre é bom, o que se torna prejudicial ao ambiente de trabalho, pois cria uma desarmonia e divergência entre as pessoas.

Gráfico 7: Auxílio do líder quando necessário



Fonte: Dados da pesquisa

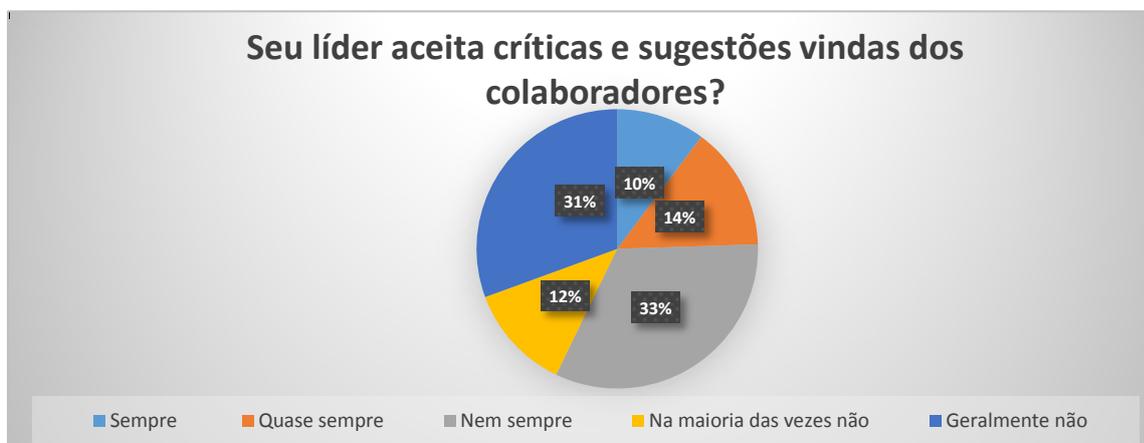
Ao se tratar do auxílio do líder aos funcionários, observa-se que apenas 33%, o que corresponde a 16 do total dos pesquisados, responderam que sempre ou quase sempre tem o apoio e o auxílio do líder quando necessário. No entanto, 27% o que representa 13



respondentes, indicam que nem sempre tem o auxílio de seu líder no trabalho e a maior parte, 40% que representa 21 pessoas informaram que na maioria das vezes seu líder não auxilia a equipe.

Pode-se analisar que estes resultados estão com as informações bem divididas devido aos funcionários não necessitarem de apoio e ajuda constante de seus líderes, pois exercem atividades e funções simples sem necessidade constante de intervenção direta do líder. No entanto, existem aqueles que requerem apoio, principalmente aqueles que são novos no posto de trabalho e segundo Bergamini (1994), o líder eficaz é aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento e suas próprias necessidades.

Gráfico 8: Aceitação de críticas e sugestões



Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se os entrevistados acerca da aceitação do líder quanto a crítica e sugestões. 33% dos colaboradores, o que representa 16 pessoas, responderam que nem sempre o líder é aberto a crítica e sugestões, 15 pessoas afirmaram que geralmente não, 6 na maioria das vezes não, 7 quase sempre e 5 sempre. Observa-se, portanto, certa barreira entre o líder e o liderado, onde não há muita comunicação entre os mesmos, dificultando assim a convivência na empresa.

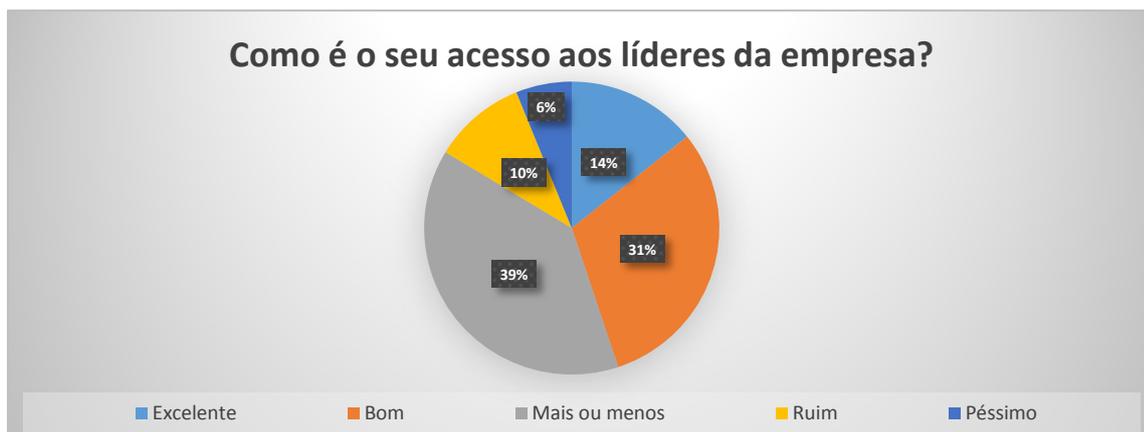
Gráfico 9: Auxílio do líder na solução de problemas



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados do gráfico, observa-se a questão do auxílio do líder na resolução dos problemas junto aos liderados, 13 dos profissionais responderam que quase sempre ele auxilia na resolução dos problemas, essa mesma quantidade disse nem sempre, 8 responderam na maioria das vezes não, 6 geralmente não e apenas 20%, o que representa 9 pessoas, responderam que sempre recebem auxílio do líder, encontrou-se, portanto, uma grande concentração de respostas fora dessa última opção, auxiliar os liderados, a qual é um dos papéis principais de um líder, que é orientar os seus funcionários quando necessário, questiona-se, se a liderança da empresa estudada desempenha o seu papel de maneira eficiente, pois existe uma deficiência significativa no auxílio ao seus funcionários.

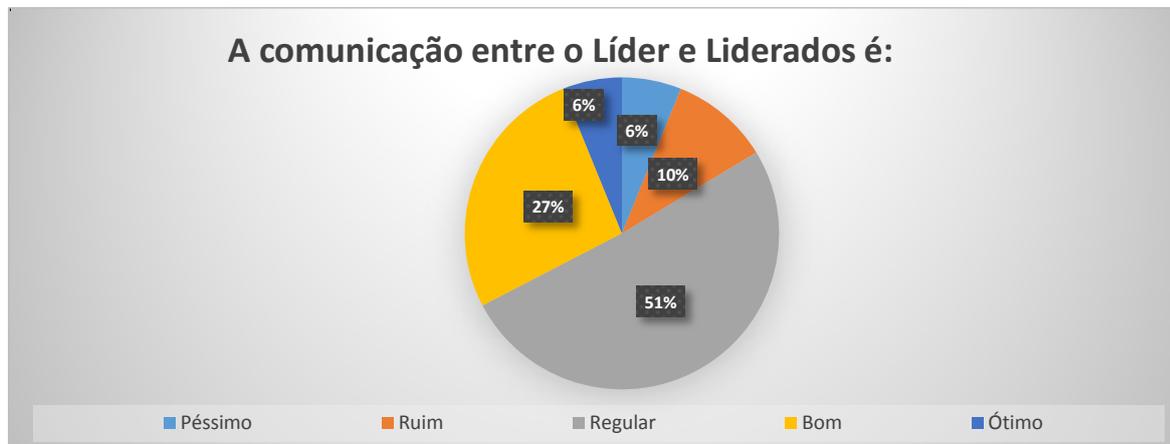
Gráfico 10: Acesso ao líder pelos liderados



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão sobre o acesso dos funcionários ao líder, observa-se que 7 pessoas informaram que o acesso é excelente, ou seja, possui muita facilidade em interagir com o líder, 15 apontaram o acesso como bom, no entanto, 55% o que representa 27 pessoas que é mais que a metade dos respondentes indica ter dificuldades para ter acesso ao seu líder.

Gráfico 11: Comunicação entre líder e liderado



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados representados no gráfico acima e no gráfico a seguir mostram um fato importante para essa pesquisa. Neste primeiro gráfico, nota-se que 25 dos profissionais entrevistados avaliam a comunicação do líder da empresa com os liderados como regular, 8 apontaram a comunicação como ruim e péssimo e apenas 16 respondentes avaliam a comunicação como boa e ótima. Percebe-se, portanto, que existe certo descontentamento com a comunicação, ou talvez não haja a mesma, pois mais da metade dos entrevistados informaram que não estão satisfeitos com o repasse de informações do líder aos funcionários.

Gráfico 12: Satisfação com a liderança atual



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados acerca da satisfação com a liderança atual, apenas 12 dos pesquisados informaram estar satisfeitos com seu líder. 21 indicaram estar mais ou menos satisfeitos, e 16 demonstraram insatisfação e descontentamento com o atual líder. Desta forma, percebe-se que 76% que representam 37 colaboradores, não aprovam a liderança da empresa. Assim como



citado nos dados do gráfico anterior, existe um certo descontentamento não só com a comunicação, mas com toda a liderança que são submetidos os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto no referencial teórico, Limongi-França (2006) indica que o líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e necessidades dos seus liderados e dos grupos relacionados ao processo de influência em que está inserido.

A pesquisa teve como objetivo analisar os estilos de liderança que predominam na empresa objeto de estudo e sua influência sobre os colaboradores, bem como identificar o relacionamento dos atendentes com seus líderes e seus colegas.

Com a análise dos resultados, pode-se observar que o líder da empresa estudada possui o estilo de **liderança autocrático**. Maximiano (2007) afirma que a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento, pois possui características de autoridade. Na pesquisa foram apontados sinais de autoritarismo, de não importância com a opinião da equipe em relação as suas decisões.

Pode-se concluir que o estilo de liderança autocrático encontrado na empresa, concede baixa autonomia aos seus liderados nas execuções das tarefas. Na solução dos problemas da empresa, poucas vezes são solicitadas opiniões dos mesmos, pois o líder costuma tomar decisões muitas vezes sozinho. Acerca do relacionamento entre o líder e seus liderados, como não há autonomia para a execução das atividades e tampouco auxílio para o desenvolvimento das mesmas, existe um certo desconforto por parte dos funcionários em se relacionar com o líder, e nessa maioria, os encontramos descontentes com o ambiente e com os seus colegas de trabalho, demonstrando a dificuldade da empresa em trabalhar em equipe. Foi identificado também, uma grande dificuldade na comunicação entre o Líder e seus funcionários, pois o mesmo não está aberto a críticas e sugestões, dificultando assim a convivência na empresa.

Avaliou-se o grau de satisfação dos colaboradores com a liderança da empresa e como resultado um descontentamento em geral pelos funcionários, não só com a comunicação, ambiente de trabalho, mas com toda a liderança que os mesmos são submetidos.

Liderar uma empresa não é tarefa fácil, justamente porque o fato de lidar com pessoas torna-se o fator crucial para o sucesso, e é através da liderança que se pode conseguir ótimos resultados.

Conclui-se, portanto, que se faz necessário o líder da empresa estudada, munir-se de ferramentas adequadas, fazer pesquisas com os seus funcionários, ou até ter como base, essa análise, com a finalidade de extrair o máximo de seus liderados com o mínimo de esforço. Dessa forma, ele obterá a confiança de seus liderados, facilitando a comunicação e o processo de lidar com os mesmos, e somente a partir daí é que será possível administrar a sua equipe com excelência e obter ótimos resultados.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M. **Handbook of Leadership**: A survey of theory and research. New York: Free Press. 1990.



BENNIS, Warren G.; TOWNSEND, Robert. **Reinventing leadership: Strategies to empower the organization.** Harper Collins, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John. **Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; NATEMEYER, Walter E. Situational leadership, perception, and the impact of power. **Group & Organization Studies**, v. 4, n. 4, p. 418-428, 1979.

HOLLANDER, E. P. Leadership dynamics - a practical guide to effective relationships. New York: **The Free Press**, 1978.

KOHN, A. **Why incentive plans cannot work.** Harvard Business Review, September-October 1993.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LORD, Robert G.; DE VADER, Christy L.; ALLIGER, George M. **A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.** 1986.

MARTINS TURANO, Lucas; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, 2016.

MASTRANGELO, Angelo; EDDY, Erik R.; LORENZET, Steven J. The importance of personal and professional leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 5, p. 435-451, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, David C.; BOYATZIS, Richard E. Leadership motive pattern and long-term success in management. **Journal of Applied psychology**, v. 67, n. 6, p. 737, 1982.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas.** São Paulo: Pearson Education, 2002.



SOMBRIO, C. Della Giustina. **A importância da liderança na gestão de agências das instituições bancárias.** 2007. 46 f. Monografia (Especialização em Gestão de negócios financeiros) – Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research.** Free Press, 1974.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** John Wiley & Sons, 2010.

YUKL, Gary. How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.



Claudiane Reis Paixão

Doutora em Administração (UNINOVE). Professora dos cursos de Psicologia e de Gestão de Recursos Humanos da Universidade Nove de Julho

Dércia Antunes de Souza

Doutora em Administração pela USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Professora concursada na FATEC - Faculdade de Tecnologia de Bragança Paulista-SP

Artigo recebido em 14/10/2019

Aceito para publicação em 28/11/2019

Para citar este trabalho:

PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Dércia Antunes. **ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Revista Aten@ . Unimes Virtual .Volume 2- Número 3 – Janeiro 2020 – Disponível em :**

<http://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/index>