

ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS LÍDERES NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SINOP/MT

MARÇAL, Natália Stéfane Da Silveira¹
 PEREIRA, Bruno de Oliveira²
 COAN, Vanessa Fernandes³
 COELHO, Sergio Crocetta⁴
 MOREIRA, Eloi Paulo Martins⁵

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo identificar, quais os estilos de liderança que prevalecem na Secretaria de Administração do município de Sinop/MT, na percepção dos líderes e liderados desta organização. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados dois questionários, ambos com 20 perguntas relacionadas aos objetivos e problematização do trabalho, aplicados separadamente para líderes e para liderados, utilizando-se de uma amostra total de 47 respondentes, sendo 17 líderes e 30 liderados. Os resultados demonstraram uma maior utilização dos atributos que correspondem ao estilo de liderança democrático e evidenciaram que gênero, idade, nível educacional, tempo de subordinado ao cargo e à Secretaria, influenciam, de maneira discreta o uso dos estilos de liderança.

Palavras chave: Estilos. Líder. Liderados.

ABSTRACT: The present work aims to identify the leadership styles that prevail in the Administration Department of the municipality of Sinop/MT, in the perception of the leaders and leaders of this organization. As research instruments, two questionnaires were used, both with 20 questions related to the objectives and work problematization, applied separately for leaders and for leaders, using a total sample of 47 respondents, 17 leaders and 30 led. The results showed a greater use of the attributes that correspond to the democratic leadership style and showed that gender, age, educational level, time subordinate to the position and the Secretariat, discretely influence the use of leadership styles.

Key words: Styles. Leadership. Led.

¹ Graduada em Administração da Faculdade de Sinop – FASIP. Endereço eletrônico: nataalia.marcal@hotmail.com.

² Graduado em Administração. Especialista em Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa. Coordenador do Curso de Administração da Faculdade de Sinop - FASIP. Endereço eletrônico: adm.brunodeoliveira@gmail.com.

³ Graduada em Administração e Psicologia, Pós-Graduada em Gestão Empresarial, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas e Pós-Graduada MBA em Coaching e Liderança. Docente da Faculdade de Sinop – FASIPE, Gerente de Gestão de Pessoas do Colégio Regina Pacis/Sinop – MT e Regina Coeli/Sorriso-MT, Master Coach e consultora nas áreas de Treinamento e Seleção de Talentos. Endereço eletrônico: nessa_coan@hotmail.com

⁴ Graduado em Administração. Especialista em pedagogia empresarial. Docente no curso de administração da Faculdade de Sinop – FASIPE.

⁵ Graduação em Administração. Especialização em Docência para Adultos e Gestão Estratégica. Professor Faculdade de Sinop - FASIP. Endereço eletrônico: eloipaulo1974@gmail.com

INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que o mundo está em constantes mudanças estruturais econômicas, políticas e sociais. (BERGAMINI, 1994; MAXIMIANO, 2005). O método de gestão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, são acometidos por rápidas transformações devido à necessidade de adequação às exigências atuais do mercado.

Essas mudanças refletem tanto na organização, quanto em seus servidores públicos, que devem se adequar a tais fatos, orientando-os para a busca de melhorias às adaptações necessárias. A excelência na gestão de pessoas, seja de funcionários, servidores ou parceiros, se tornou um fator diferencial de competitividade e sucesso, devido ao fato da vivência da era do conhecimento, privilegiando o intelecto através das buscas e da retenção de profissionais competentes, e que saibam trabalhar em equipe.

No espaço competitivo atual, as empresas precisam de líderes eficientes e que estejam aptos a exercerem o trabalho e a tomada de decisão de maneira correta, para que estas possam se constituir de pessoas altamente capacitadas, e que se empenham na realização de tarefas da melhor forma possível, a fim de aprimorar, e aumentar a produtividade da organização. Em tempos de constantes modificações tecnológicas e crescentes, a melhor maneira de liderar se torna um processo cada vez mais difícil e decisivo na mesma proporção em que surgem mudanças.

Isto tudo, nos demonstra que a liderança sempre foi estudada de forma intensiva, cada qual com o enfoque da época, sendo necessário definir a que se refere à liderança como bem colocada por Gaudêncio (2007): “[...] é um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura”.

Há diversas teorias e definições de liderança, mas todas estão de acordo que liderar é ampliar a visão do que realmente é possível, e ser capaz de influenciar pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como alcançar e atingir seus próprios anseios e ideais como um líder. Segundo Chiavenato (1999), liderança é um acontecimento caracteristicamente social que ocorre somente em grupos sociais, afirmando que:

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, p. 558, 1999).

Os estudos relacionados a este trabalho servem como forma de preparação e exemplos explicativos sobre a função do líder e suas diferentes maneiras de liderar. Os líderes oferecem diversas formas como qualidades de realizar suas atividades e alcançar suas metas, mesmo que precisam inserir novos estilos de liderança daqueles que foram impostos em seus dias.

As organizações públicas conservam as mesmas características das outras organizações, mas com algumas diferenças, como: aderir aos mesmos hábitos e normas, alta valorização da hierarquia, paternalismo nas afinidades, apego ao poder, entre outras. Essas diferenças são importantes no significado dos processos internos, na relação com as mudanças de procedimentos e formação de novas tecnologias, na implantação de crenças e valores organizacionais, e nas políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Administração, da Prefeitura do município de Sinop/MT e, dessa maneira, é importante entender a essência da organização pública do município. Conforme Pires e Macêdo (2006), o desenho organizacional público, na realidade

brasileira, proporciona complexas maneiras e níveis hierárquicos diferentes. Seus sistemas são difíceis devido aos elevados índices de burocracia existentes em sua forma de funcionamento, que tendem a ser aplicados em quaisquer organizações públicas. Desse modo, as organizações e condições de trabalho são uniformes no setor, onde os servidores públicos das organizações podem se encontrar em situações parecidas no trabalho, proporcionadas pela burocracia Estatal.

Para obter satisfação na gestão das equipes de trabalho, é necessário apresentar a função, perfil e importância do líder dentro da organização presente, e qual seu comportamento e forma de administrar os problemas a serem enfrentados. Sendo assim, o líder deve compreender e conhecer profundamente os estilos de liderança e suas diversas formas de liderar e resolver problemas. Eis que nesse contexto, elabora-se a seguinte problemática de estudo: quais os estilos de liderança predominam na Secretaria de Administração da Prefeitura, no município de Sinop/MT?

O objetivo geral da pesquisa se consistiu na realização de um levantamento de dados a fim de identificar os estilos de liderança da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Sinop/MT.

Entre os objetivos específicos estão:

- Descrever os estilos de liderança;
- Demonstrar a relação entre liderança e gerenciamento;
- Relatar aspectos de uma liderança eficaz.

REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Pública

Poucas pessoas conhecem realmente o significado da expressão Gestão Pública, mas muito se fala sobre o assunto atualmente, devido a importância do administrador público, de trabalhar dentro do seu campo de atuação de maneira clara, indicando sempre o caminho certo.

Para Lima (2006), entender os diversos significados da Administração Pública é essencial para buscar resultados que se relacionam com o dia a dia de todos os cidadãos. Para compreender melhor, na prática, dividindo a palavra em dois termos: administração como o ato de organizar e/ou administrar, e pública, como tudo aquilo que pertence e serve para a população. Sendo assim, definitivamente, Gestão Pública significa organizar algo público.

Bezerra e Cavalcanti (2011, p. 02), entendem que:

Por administração pública entende-se a atividade concreta do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato, ou seja, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, a própria atividade administrativa. A natureza da administração Pública é a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade, tanto para atos de alienação, oneração, destruição e renúncia de tais bens e interesses há sempre necessidade de consentimento especial do titular – o povo.

Em diferentes palavras, pode-se assegurar que Políticas Públicas implicam em atividades de organização do poder, e que são instrumentos de ações dependentes do governo, que distribuem os bens políticos, transferem os bens desmercadorizados e é a base da legitimação do Estado.

Segundo Gonçalves (2012), para que haja a prática administrativa no desenvolvimento econômico e urbano, é necessário ter acompanhamento, fiscalização, organização e planejamento, para obter e alcançar resultados eficientes gradativos e com transparência para a população, sendo também uma forma de compreender o significado de Gestão Pública.

A Administração Pública, segundo Moraes (2004), de maneira objetiva, pode ser definida como um desempenho concreto que o estado desenvolve para órgãos jurídicos a serviço da população, a fim de garantir trabalhos públicos de interesses coletivos.

Em seus estudos, Queiroz (2011), diz que a Administração Pública engloba todos os órgãos que fazem parte dos poderes executivos, legislativos e judiciários e pratica os atos dessa natureza, sendo, executiva: atos de gestão, legislativa: criação e execução de normas e decretos e judiciais: decisões administrativas.

Gonçalves (2012, p. 01) explica que:

Nas últimas décadas o modelo de Gestão Pública vem evoluindo visando a alcançar resultados mais eficazes com custos mais racionais. O administrador público passou a se deparar com um novo ambiente global, novas exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos o que forçou a adaptar a gestão pública aos novos tempos.

Para que uma ação tenha força dentro de uma gestão pública administrativa, como foco principal o bem comum de toda população, é necessário ser expressa em lei. A prática dessa lei deve ser concretizada por meio de atos jurídicos e administrativos (BEZERRA; CAVALCANTI, 2011). São as leis que estabelecem os principais objetivos de uma política pública para que sejam realizadas e implementadas.

Para Kauchakje (2011), as Políticas Públicas são organizadas em áreas, sendo elas políticas sociais, econômicas e de infraestrutura. Diante dessas áreas, são organizadas em secretarias, como: educação, administração, esporte, assistência social e entre outras. Essas áreas e setores estão vinculados e tem como função impactar na realidade social do município.

O administrador público não precisa ter receio de tomar frente e administrar um órgão público, pelo contrário, desde que ele tenha conhecimento hábil sobre o assunto e utilize de maneira correta, favorecendo somente a população, como forma inteligente de se expor, será possível exercer o seu trabalho com postura, eficiência e organização (SILVA, 2007).

Queiroz (2011, p. 103) diz que:

A Administração Pública deve sempre agir rigorosamente de acordo com normas constitucionais e legais que as competências dos seus órgãos estabelecem, delimitando o seu campo de atuação e estabelecendo controles aos quais deve se sujeitar. Com isso, entendemos que ela não pode agir com absoluta independência, praticando atos não autorizados em lei e sem objetivar o interesse ou fim público. Para que essas normas sejam observadas, é necessário o exercício do controle da Administração Pública.

Os principais escândalos nos setores públicos já divulgados, são de administradores públicos, conhecidos também como prefeitos, que sobrepõem os seus interesses pessoais aos do município, comprometendo acima de tudo os recursos e verbas oferecidos à população.

No Setor Público, servidores com pouca experiência, mal capacitados para administrar um órgão, sem princípios éticos, com corrupção e ações desonestas, comprometem não somente a sua gestão, mas também toda população que dependem dos Serviços Públicos, para se aproveitar da situação e se auto beneficiar. Nesses casos o Estado deveria ser o primeiro órgão a se pronunciar, punindo todos os culpados por esses atos e servir de exemplo, mas não é o que vem acontecendo.

Para que haja uma mudança gradativa na Gestão Pública, é necessário que não só o Estado, mas também os servidores que desempenham suas funções dentro dos Órgãos Públicos mudem seus hábitos desonestos adquiridos ao longo dos anos, criando novos valores e estilos transparentes de atuar dentro da organização para satisfazer toda população.

2.1.1 Gestão pública municipal

Juntamente com os estados e a União, os municípios compõem a Federação Brasileira e possuem total autonomia garantida pela Constituição Federal, que é a lei principal, responsável pelos interesses locais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, constitui a publicidade como um dos princípios a serem correspondidos pela Administração Pública e diz:

A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 2008, p. 41).

A gestão pública municipal é a funções realizadas pela prefeitura do município, por meio do prefeito eleito, que tem como principal objetivo administrar os Bens Públicos de maneira que se alcance a satisfação de toda população, diante das necessidades que surgem ao longo dos dias, visando garantir o bem de todos. Mas para realizar esses serviços públicos é necessário o aceite do marco jurídico, mediante a emissão e realização do conteúdo de Atos Administrativos (LIMA, 2006).

Na gestão pública municipal, segundo Bernardi (2011), os cargos são preenchidos por servidores que possuem capacidade para realizar determinadas funções. Por isso, a função do prefeito é distribuir tarefas para seus auxiliares, para que a Administração Pública cumpra o seu papel, que tem como principal objetivo promover o bem estar de toda população.

Na organização da administração pública, ainda existem muitos desafios e problemas a serem enfrentados e superados, tanto na parte política, quanto no administrativo e financeiro, que retardam o processo de modernização da administração local.

No cenário político do país, os municípios brasileiros vêm assumindo uma posição de destaque e está se tornando um tema principal na formulação e na execução das Políticas Públicas brasileiras. A maneira como os municípios estão se destacando e se tornando autônomos, lhes dá ainda mais credibilidade nos serviços públicos e nas provisões de bens.

Os temas relacionados às questões municipais, como a qualidade na administração, os planejamentos, os modelos de gestão e dependências das transferências intergovernamentais, são necessários serem discutidos com o poder local, visando ainda mais a melhoria do município e sua população.

2.2 Gestão de Pessoas

O surgimento da gestão de pessoas está inteiramente ligado com a introdução da Teoria dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy lembrado por Gil (2007). Ludwig sempre mostrou, desde os primórdios que qualquer organização é composta por elementos que interagem entre si, formando um grande grupo de pessoas, que compõem uma organização estruturada e organizada, com suas respectivas importâncias e valores.

Para os autores Soviensi e Stigar (2008) “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Chiavenato (2005, p. 5) confirma:

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pro ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Conforme Chiavenato (2008), da década de 70 em diante é que houve o surgimento do conceito de Administração de Recursos Humanos, conhecido também como Gestão de Pessoas. Mesmo que ainda houvesse problemas e dificuldade na mudança de ideias das pessoas dentro da organização, pois os trabalhadores eram vistos apenas como recursos de produção.

Portanto, pode-se afirmar que de um modo amplo, a administração de recursos humanos (ARH), passou por diversas dificuldades para chegar onde está hoje. Inúmeros desafios foram vencidos e enfrentados para mostrar sua real importância e necessidade de obtenção dentro de uma organização, que passaram a observar seus colaboradores como parceiros, para que o processo de produção evoluísse de forma conjunta, onde todos buscavam alcançar os objetivos propostos com maior satisfação e motivação. “A gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (GIL, 2007, p. 60).

A gestão de pessoas organizacional moderna reconhece que existem diferenças a serem respeitadas entre as pessoas, pois o ser humano é um indivíduo único, não existindo duas pessoas que sejam, pensam e agem de maneiras iguais, quando se trata de seus anseios a serem alcançados. Seus objetivos e necessidades são planejados ao longo de suas vidas, através das experiências vividas, sejam elas dolorosas ou prazerosas.

Para Knapik (2008), todas as organizações são constituídas de pessoas capazes e com talentos humanos, que buscam superar seus objetivos próprios e os estabelecidos pela empresa, para uma remuneração condizente com a sua função. É necessário estabelecer uma relação de parceria entre colaborador e empresa para render frutos, crescimento e melhores oportunidades para negócios em ambas as partes, trazendo satisfação, desenvolvimento profissional e aumento da aquisição.

Para afirmar que a gestão de pessoas é fundamental em uma organização, Gil (2007, p. 15), destaca que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus Recursos Humanos”.

Sendo assim, a área de recursos humanos é essencial em uma organização. Além disso, Chiavenato (2008), demonstra que esta área está se expandindo e se tornando cada vez mais complexa, diante de todos os desafios que se deve enfrentar diariamente.

2.3 Liderança

Conforme as conclusões de Chiavenato (2003), “o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade”, de acordo com esses conceitos, é necessário lembrar que os passos dos homens, desde os primórdios, sempre foram marcados por líderes que serviram de exemplo, confiança, inteligência e inspiração com autoridade de decisão para então ter qualidades de liderar com sucesso.

Líder, comandante, autoridade, chefe, são alguns dos primeiros termos que lembra-se quando se pensa na palavra liderança. É comum também associar, que liderar é atitude apenas de pessoas mais autoconfiantes, muito ambiciosas, com alto QI, ou ainda, aquelas que possu-

em melhores habilidades sociais. No entanto, ressalta-se que recentemente o conceito de liderança é colocado da seguinte maneira: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004).

O líder necessita de pessoas para realizar metas, ou vice e versa, pois só é plausível que exista liderança, quando os liderados aceitam ser entusiasmados por algum motivo ou objetivo. Liderança é um cargo ou papel que pessoas exercem quando são responsáveis por um grupo, ou seja, a liderança é imprescindível em todos os tipos de organizações humanas.

Para Bennis e Nannus (1988), ao pronunciarem sobre o assunto, sugerem que os líderes são aqueles que: “concedem poderes aos empregados, para que eles busquem outras maneiras de atuar”.

Segundo Neto e Calvosa (2006), “a liderança é uma das fundamentais procuras da sociedade. Em todos os métodos, até nos tempos antigos de civilizações, como os homens da pré-história, já era averiguada a vivência de um líder ou de alguém que tentava aconselhar e distribuir as atividades. Por fim, o acaso de uma família, de uma organização ou de um país inteiro, está associado à habilidade de liderança. Ainda que nesse novo tempo a liderança busque inovar em suas atuações e por fim de novos paradigmas, ela também procura por pessoas que sejam lideradas por subordinados que consigam extrair o melhor de cada uma delas e que as motive, para que se comprometam buscar algo e alcançar os objetivos.

Chiavenato (2001), descreve que cada organização é responsável em ter um departamento, juntamente com seu líder, que seja responsável pela condução dos trabalhos. O administrador necessita ter conhecimento total, ter postura e saber dirigir de maneira adequada as pessoas para que se tornem líderes de sucesso.

Para Oliveira (1997), liderar é desempenhar alguma maneira de ter poder/capacidade. O poder é a capacidade de influenciar pessoas. A liderança é a maneira de se praticar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando entusiasma a conduta de outras.

Os cargos de um líder em uma organização passam por várias etapas. Ainda nos anos 60 sua colocação era desempenhar controles mecânicos, onde cada um era encarregado por aconselhar seus colaboradores dentro da organização. Entretanto, este modelo passou por algumas mudanças, sobretudo devido ao aumento do fluxo de concorrência, que fez com que as instituições procurassem por funcionários que se destacavam e por líderes que os aconselhassem os mesmos a alcançar suas metas, procurando manter sempre um bom resultado para a organização (PONTES, 2008).

Conforme Sobral (2008), a liderança é um significado com controversas e de complexa definição, e isto se admite pelo amplo número de hipóteses proporcionado por vários autores.

Acompanhando as mesmas definições antecedentes, Montana e Charnov (1998), abrangem que a liderança é um procedimento pelo qual uma pessoa motiva a outra, para almejar e alcançar resultados e objetivos esperados.

Hersey e Blanchhard (1986), definem a liderança como um método de influenciar as prestações de uma pessoa ou equipe para atingir um objetivo diante de qualquer situação. Já Bennis e Nannus (1988), ao articularem sobre o assunto, propõem que os líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Por fim, diante de todas as análises apontadas é aceitável, então, conceituar liderança como a competência de ativar e conservar a motivação dos servidores para que alcancem os objetivos propostos pela organização. Pode-se assim idealizar, o líder como o administrador comprometido em solicitar o desenvolvimento de seus dependentes a conhecimento e criatividade, utilizando-se para tanto, da incumbência, e tornando-se, assim, nas palavras de Pree (1989), um servidor.

2.3.1 Estilos e teorias sobre liderança

De acordo com Chiavenato (2002), os estilos de liderança são divididos em três conceitos: autocrático, democrático e liberal, conforme os costumes e comportamentos de cada um sem se preocupar com características e personalidade de quem se pronuncia a assumir este cargo.

Na primeira metade do século XX, foram notados os primeiros estudos que descobriram o interesse pelos estilos de liderança. Segundo Maximiano (2000), depois dos estudos de Kurt Lewin (1890-1947), sugeriu alguns exemplares que distinguem diferentes tipos de liderança, sendo elas liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

Liderança Autocrática:

Liderança do “chefe”, conhecida também como liderança autocrática, é quando só o líder do grupo toma todas as decisões, distribui os cargos e as tarefas a ser realizado, na maioria das vezes de forma ríspida, sem dar espaço para o grupo participar e intervir com suas opiniões, correspondendo ao modelo gerencial de Taylor e Fayol.

Bowditch e Buono (2002) alegam que “[...] uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”. Deste modo, o estilo autocrático se dava pelo comando do gerente aos subordinados e o estilo democrático pela criação de ideias e tomada de decisões pelo grupo.

Liderança Democrática:

Na liderança democrática ou também conhecida como liderança participativa, o líder debate ideias e compartilha as decisões e atividades com todos do grupo e os mesmos sugerem alternativas, decidem e providenciam a realização de cada função e dever, para atingir objetivos e obter melhores resultados. Quando necessário solicitam o aconselhamento do líder para desempenhá-las.

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, transformando-as em uma equipe, capaz de gerar resultados positivos para a organização (KANAANE, 1999).

Estudos apontam, que o estilo democrático é o que melhor obtém resultados, quando se refere à qualidade de trabalho, comprometimento e clima. Já o estilo autocrático obtém-se melhores resultados quando se refere ao maior volume de trabalho, no entanto gera maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Liderança Liberal:

O líder liberal também denominado Laissez-Faire (“deixar andar”), é aquele que dá total liberdade para seus liderados nas decisões grupais e individuais e não se impõe. O grupo é quem decide sobre a divisão das tarefas e suas atribuições. A participação do líder é mínima e limitada, dando liberdade completa ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos (FACHADA, 2003).

Quadro 1: Os três estilos de liderança.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005)

Chiavenato (1999) ressalta que os três estilos de liderança são utilizados na prática do dia a dia, dependendo da situação, com as pessoas e com as tarefas a serem realizadas. O estilo do líder dependerá da forma e das características do grupo que será liderado. Bergamini (1994), diz que o líder pode utilizar os três processos de liderança, dependendo da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada. Ele tem a responsabilidade de mandar cumprir ordens, como também de sugerir aos subordinados como realizar determinadas tarefas. O líder utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal, mas é difícil saber em qual situação aplicar determinado.

Nessa definição, os estilos de liderança são flexíveis e os gerentes, de acordo com a situação podem mudar a orientação para a tarefa e para o funcionário, não existindo um estilo determinado de liderança (MONTANA; CHARNOV, 1998).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada através de um levantamento de dados, que é caracterizada pela interrogação direta das pessoas ou grupos, cujo comportamento se deseja conhecer. As principais vantagens dos levantamentos de dados são: conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação, onde os dados obtidos podem ser agrupados em tabelas e/ou gráficos possibilitando uma análise estatística (GIL, 2010).

A metodologia adotada contou com uma abordagem qualitativa, posto que, uma complementa a outra, gerando maior fiabilidade à pesquisa. Cada uma - com suas características, contribuiu com os requisitos necessários para atender os objetivos deste trabalho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, visto que, os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Ela usa de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática) (GIL, 2010).

A população da pesquisa foi a Secretaria de Administração do município de Sinop/MT e possui atualmente 55 servidores, entre eles: contratados, comissionados, efetivos e

estagiários. Está localizado na Rua das Avencas, esquina com Aroeiras, nº 1.116, no centro do município de Sinop/MT, com horário de funcionamento das 07h00min às 13h00min.

Para que a pesquisa fosse realizada, foi entregue uma declaração para à Secretaria de Administração autorizar a investigação. Dos 55 servidores que trabalham na Secretaria de Administração, 17 questionários foram respondidos por líderes (coordenadores), 30 questionários por liderados e 8 não responderam.

4. RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A principal função da Secretaria de Administração é gerenciar a parte de recursos humanos, como: gerar a folha de pagamento mensal dos servidores, realizar procedimentos internos de contratação, concursos públicos, gerenciar o ponto de todos os servidores, o controle de lotação das secretarias, férias, pedidos de exonerações, publicações no diário oficial do município e é responsável pela parte de compras (preços e cotações), além de todas as licitações necessárias.

Deste modo, a pesquisa foi realizada com líderes e liderados, através de 47 questionários específicos para cada grupo. Sendo 17 para líderes e 30 para liderados.

As informações obtidas serviram por fim, para chegar a conclusões sobre o estilo de liderança que mais prevalece e demais itens que se destacaram na Secretaria de Administração municipal de Sinop/MT.

4.1 Comparação dos grupos – Líderes e Liderados

No grupo de líderes, a diferença de homens e mulheres na Secretaria de Administração do município de Sinop/MT é pequena, sendo 47,05% do sexo masculino e 52,95% do sexo feminino, desenvolvendo funções diversas como: secretária, subsecretária, líderes e coordenadores de setores.

Já no grupo de liderados, 43,40% (13 liderados) dos servidores que atuam são do sexo masculino e 56,60% (17 liderados) são do sexo feminino, prevalecendo então a ocupação de mulheres.

Mais da metade dos líderes estão acima de 31 anos, onde 11,76% estão na idade de 18 a 30 anos de idade, 58,82% entre 31 a 45 anos e 29,42% estão acima de 46 anos.

Dos 30 respondentes dos questionários de liderados, 40% estão entre 18 a 30 anos, 36,66% entre 31 a 45 anos e 23,34% acima de 46 anos.

É possível perceber então, que a faixa etária de líderes é de maior idade e pelo fato da maior parte dos liderados da Secretaria de Administração serem contratados ou comissionados, se incluem em uma faixa etária mais jovem.

A pesquisa revelou que dois dos servidores líderes possuem o ensino médio completo (11,76%), um único servidor (5,88%) possui somente o ensino fundamental completo e a grande maioria, mais precisamente 14 líderes (82,36%), possuem o ensino superior completo.

Já os liderados. Apenas um servidor (3,34%), dentre os 30 respondentes, possui o nível fundamental completo. 12 servidores (40%) possuem o nível médio completo e 56,66% (17 servidores) possuem o ensino superior completo.

Em ambos os grupos, quanto a escolaridade, prevaleceu o nível superior completo, mas, pode-se notar que nos dois perfis existem algumas exceções, apenas com o ensino fundamental completo.

Gráfico 1: Servidor público há quanto tempo?

Líder

Liderado



Fonte: Própria.

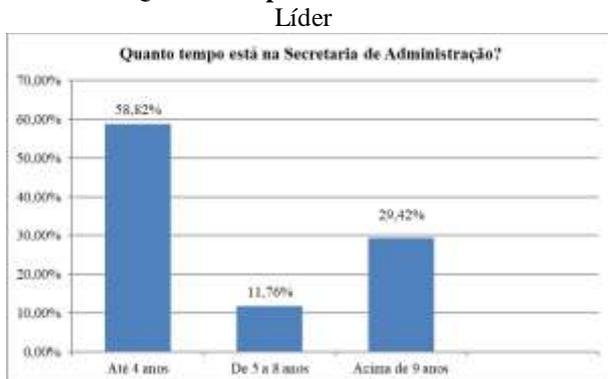
O Gráfico 1 apresenta resultados relacionados ao tempo como servidor público, onde:

Líderes: 17,64% (três líderes) estão até quatro anos trabalhando nesta área, 5,88% (um líder) de cinco até oito anos de ocupação no município e 76,48% (13 líderes) estão acima de nove anos atuando no setor público.

Liderados: 43,34%, correspondendo a 13 liderados, trabalham até quatro anos como servidor público, 23,33%, correspondendo a sete liderados, trabalham no tempo de cinco a oito anos e 33,33%, que correspondeu a 10 servidores, trabalham a mais de duas gestões – acima de nove anos.

O que justifica esta análise é que os líderes, por serem mais velhos, têm mais tempo de Secretaria, atuando por duas ou mais gestões. Já os liderados, por serem em sua maioria contratados ou comissionados, se encaixam na faixa etária de até quatro anos.

Gráfico 2: Quanto tempo está na Secretaria de Administração?



Fonte: Própria.

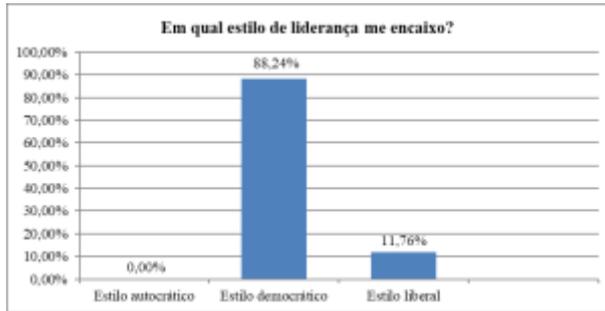
Averiguou-se no Gráfico 2 os anos de atuação na Secretaria.

Líderes: Dez dos 17 servidores (58,82%) pertencem a Secretaria por até quatro anos, 11,76% (dois servidores) de cinco a oito anos e cinco dos 17 (29,42%) servidores atuam por mais de nove anos.

Liderados: A maioria dos respondentes, mais precisamente 63,34%, faz parte da Secretaria por até quatro anos. 26,66% dos 30 liderados, de cinco a oito anos, e acima de nove – por mais de duas gestões – 10%.

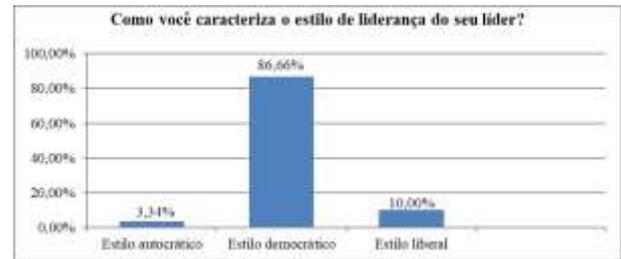
Quanto ao tempo de atuação dos líderes e liderados, ressaltou-se a opção de até quatro anos. O que justifica essa resposta, é que a maioria dos servidores que fazem parte deste local possui cargos contratados, comissionados ou de confiança, provocando uma rotação de servidores a cada gestão.

Gráfico 3: Estilo de liderança
Líder



Fonte: Própria.

Liderado



O Gráfico 3 é um dos mais importantes para o trabalho, pois define em qual estilo de liderança os líderes se encaixam. Como se pode perceber na análise do gráfico, nenhum respondente se encaixou no estilo autocrático. Já no estilo democrático, 15 respondentes (88,24%) se identificaram com esse estilo e 11,76% (dois líderes) ao estilo liberal.

Para os liderados, o estilo de liderança que mais se adequou e prevaleceu na análise dos resultados na visão dos liderados, foi o estilo democrático, com 86,66% das respostas. Em segundo lugar, com 10%, o estilo liberal e por fim, um único servidor liderado, com 3,34%, diz que seu líder se encaixa no estilo autocrático.

Conforme a análise e cruzamento de dados dos gráficos, pode-se notar que o estilo escolhido em ambos os questionários, foi o estilo democrático, mas, ainda ouve uma grande porcentagem em ambos os gráficos que disseram ser liderados por líderes do estilo liberal.

A liderança democrática, de acordo com Kanaane (1999) é uma forma de conduzir o grupo de pessoas ao qual fazem parte da sua equipe, pensando juntamente com cada liderado, maneiras de gerar melhores resultados para a organização.

De acordo com o que foi citado no referencial teórico e com base nos estudos apontados por Chiavenato (1999), o estilo democrático é o que melhor obtém resultados no ambiente, na qualidade do trabalho e no comprometimento e responsabilidade de cada servidor ter em seu departamento e ao desempenhar tarefas relacionadas ao mesmo.

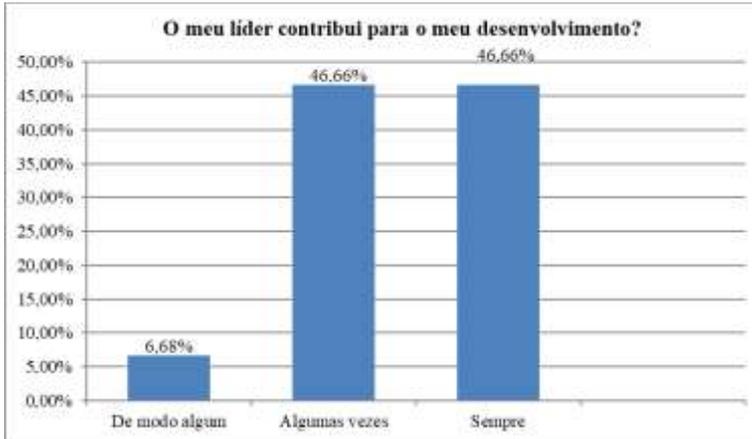
Gráfico 4: Investo meu tempo ensinando, treinando e estudando?



Fonte: Própria.

Grande parte dos líderes afirmaram, conforme o Gráfico 4, que investem seu tempo estudando, treinando ou ensinando para melhorar ainda mais sua equipe de trabalho. 47,06% dizem fazer isso algumas vezes e 52,94% sempre.

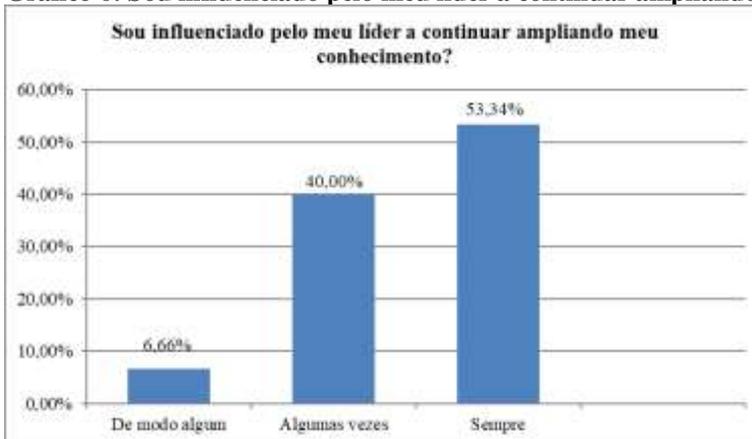
Gráfico 5: O meu líder contribui para o meu desenvolvimento?



Fonte: Própria.

Com base no desenvolvimento da análise do Gráfico 5, 6,68% dos liderados afirma que alguns líderes não contribuem necessariamente para o desenvolvimento de seu liderado. Já com 46,66%, empataram as respostas “algumas vezes” e “sempre”, dizendo que os líderes interferem e contribuem sim para seu desenvolvimento dentro do trabalho.

Gráfico 6: Sou influenciado pelo meu líder a continuar ampliando meu conhecimento?



Fonte: Própria.

De acordo com o Gráfico 6, 6,66% dos liderados respondentes, dizem não ser influenciados por seus líderes para continuar aumentando o seu conhecimento. Já 40% deles disseram ter essa influência algumas vezes e 53,34% são influenciados por seus coordenadores a estarem buscando conhecimento, sempre.

O Gráfico 4 dos líderes e os Gráficos 5 e 6 dos liderados, correlacionados, respondem de forma clara que ambas as partes estão sempre em busca de desenvolver e ampliar seus próprios conhecimentos.

Com base em Knapik (2012) e com relação na análise dos gráficos citados acima, os servidores são capazes de executar seus cargos na organização, mas estão sempre buscando aumentar seu conhecimento e desenvolvimento profissional. Sendo necessário também estabelecer uma boa relação entre líder e liderado, para que renda bons resultados, trazendo satisfação para ambas as partes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos objetivos gerais, específicos e da problematização, o desenvolvimento do trabalho observou inicialmente, o esclarecimento e a discussão de diferentes conceitos que abordam o tema liderança e seus estilos: autocrático, democrático e liberal, conceitos e contextualizações históricas. Através dos objetivos optou-se pela utilização de dois questionários, divididos em perfis de líderes e liderados, aplicados na Secretaria Municipal de Administração de Sinop/MT, a fim de analisar resultados correspondentes ao estilo de liderança que prevaleceu e melhor se adapta a este ambiente.

Em relação ao estilo de liderança que predominou nos questionários, o estilo democrático, onde os liderados esboçam as ideias e os meios para atingir o objetivo, solicitando a ajuda do líder quando necessário, passando o mesmo a sugerir ideias e alternativas para atingir os objetivos esperados, observou-se o resultado em uma grande porcentagem.

Com base nos resultados, podem-se observar também outras variáveis, como: idade, sexo, nível de escolaridade, tempo de servidor público, tempo na Secretaria de Administração e outras mais que englobam o tema estudado.

Estilos de liderança é um assunto complexo, dado a importância do tema e a sua abrangência. Os líderes são responsáveis pela sua equipe na organização, portanto eles passam a ser mais responsáveis de certa forma pela conservação de um ambiente de trabalho de qualidade, pelo acompanhamento de sua equipe e pelo alcance de resultados.

É de extrema importância para a organização, trabalhar o desenvolvimento de liderança e seus três estilos com todas as equipes, de maneira específica, ao invés de tentar desenvolvê-la de forma geral. Pois cada equipe ou cada servidor pode se adaptar de diversas maneiras, podendo atingir melhores resultados ou dificultar ainda mais o trabalho da equipe.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Texto constitucional promulgado em 5 de Outubro de 1988. Brasília: 2008.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes:estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

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

BERNARDI, Jorge Luiz. *A organização municipal e a política urbana*. Jorge Luiz Bernardi. 3. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2011.

BEZERRA, Maria do S. C.; CAVALCANTI, Pettson de M. *Transparência na administração pública: instrumentos legais e outros dispositivos*. 2011.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*.Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- . *Gerenciando com as pessoas*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- . *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna Administração das Organizações*.7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- . *Recursos Humanos*. O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
 - . *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
 - . *Gerenciando pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FACHADA, Maria Odete. *Psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- GAUDENCIO, Paulo. *Super dicas para se tornar um verdadeiro líder*. São Paulo: Saraiva 2007.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas*. Enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- . *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Maria Denise A. P. *Gestão Pública sob novo paradigma da eficiência*. 2012.
- HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.
- HUNTER, James C. *O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. 2. ed. Curitiba: Ibpe, 2008. 234 p.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em Gestão Pública*. Recife: Fórum 47 Nacional de Qualidade, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- . *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 522 p.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. *As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa*. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.
- OLIVEIRA, M. *Energia emocional*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*.RAP, Rio de Janeiro, 40(1): 81-105, Jan./Fev. 2006.

PONTES, M. C. *O novo papel da liderança nas organizações*. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

PREE, Max de. *Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora*. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. *Formação e gestão de políticas públicas*. Roosevelt Brasil Queiroz. 3. ed. rev. e atual – Curitiba: Ibpex, 2011 – (Série Gestão Pública).

SILVA, Cleber Demétrio Oliveira da. *Gestão Pública*. 01/2007.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. *Recursos Humanos X Gestão de Pessoas*. *Gestão: revista científica de Administração*, v.10 n. 10, jan/jun, 2008.