

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UNISERPRO)  
Modalidade à Distância**

**MARIA FRANCISCA DUTRA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO)  
SEDE E REGIONAL BRASÍLIA**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**MARIA FRANCISCA DUTRA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO)  
SEDE E REGIONAL BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão Pública (UNISERPRO) – modalidade à distância – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

**Orientador**

Professor Doutor César Augusto Tejera De Ré

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**MARIA FRANCISCA DUTRA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO NO SERVIÇO FEDERAL DE  
PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO)  
SEDE E REGIONAL BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão Pública (UNISERPRO) – modalidade à distância – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 09 de Dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Sílvia Generali da Costa  
Examinadora

## DEDICATÓRIA

Ao meu esposo,  
Hamilton Tavares Pereira.  
Ao meu querido e amado filho,  
Matheus Tavares Dutra.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por estar sempre presente na minha vida e por mais um objetivo alcançado.

Ao SERPRO pelo patrocínio e oportunidade concedida.

Ao Professor Doutor César Augusto Tejera De Ré, meu orientador, pela dedicação, paciência, disponibilidade e preciosa ajuda na orientação deste trabalho.

À Rosária Lanzotti Moraes, minha tutora na etapa de elaboração do TCC, pela pronta disponibilidade e apoio na condução deste do trabalho.

Ao meu esposo Hamilton Tavares Pereira e ao meu filho Matheus Tavares Dutra pelo incentivo, paciência e apoio na realização deste curso.

Aos meus colegas de trabalho pela colaboração, incentivo e apoio para realização deste trabalho.

“Sem liderança uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. A orquestra como a organização requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos”.

Davis e Newstrom, 1992.

## RESUMO

Este estudo foi realizado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), uma empresa pública federal, cujo negócio é a prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) para o setor público. O objetivo central foi identificar os estilos gerenciais mais característicos dos comportamentos dos gestores do SERPRO da Sede e da Regional Brasília, de acordo com a percepção dos seus subordinados. O referencial teórico abordou as principais teorias sobre os estilos de liderança, focando a abordagem dos estilos gerenciais identificados por Melo (2004). Para a realização deste estudo optou-se por fazer pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de campo (Método *Survey*). Para a coleta de dados foi utilizada a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo (2004). Este questionário foi estruturado no Google Drive (docs) e disponibilizado, via internet, para 1.897 empregados lotados na Sede e na Regional Brasília, obtendo-se uma amostra de 448 respondentes. Para a discussão dos resultados foram realizadas análises estatísticas descritivas e análises explicativas com vistas a identificar os fatores que contribuíram para os resultados obtidos. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Estilo Situacional é o mais característico dos comportamentos dos gestores do SERPRO da Sede e da Regional Brasília. Esse resultado sugere que os gestores são flexíveis na maneira de lidar com seus subordinados, adaptando seu estilo às exigências do ambiente de trabalho e variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas por parte dos subordinados, dando-lhes autonomia e liberdade de acordo com a experiência e maturidade para assumir responsabilidades. A predominância do Estilo Situacional demonstra aderência ao tipo de negócio do SERPRO – Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) –, que requer uma maior adaptação, dinamismo e flexibilidade do líder às habilidades dos seus subordinados e às necessidades do contexto organizacional, buscando sempre o envolvimento e o comprometimento dos empregados com a visão e os objetivos a serem conquistados. Como sugestão para minimizar os eventuais impactos negativos desse estilo, ressalta-se a necessidade de se observar possíveis dificuldades por parte dos gestores em definir, quantificar e avaliar a maturidade dos seus subordinados e se não há uma possível tendência em pressupor que a maturidade profissional corresponde à maturidade emocional. Nesse sentido, preparar o líder para lidar com todo esse contexto é um grande desafio a ser perseguido pela Empresa.

**Palavras-chave:** Estilo gerencial. Estilos de Liderança. Liderança. Comportamento dos gestores.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – O Grid Gerencial de Mouton e Blake..... | 29 |
| Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional .....   | 36 |



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Características dos Três Estilos de Liderança.....                        | 24 |
| Quadro 2 – Os quatro comportamentos de liderança.....                                | 39 |
| Quadro 3 – Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança Revisado . | 40 |
| Quadro 4 – Características dos Líderes Transacionais e Transformacionais .....       | 44 |
| Quadro 5 – Gerência voltada para os Estilos Gerenciais e Abordagens de Liderança ..  | 47 |
| Quadro 6 – Definição dos Fatores Tarefa, Relacionamento e Situacional.....           | 48 |
| Quadro 7 – Fatores Gerenciais da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) .... | 53 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Dados demográficos e funcionais dos respondentes (n = 448) .....         | 56 |
| Tabela 2 – Estilo de liderança e gênero.....  | 58 |
| Tabela 3 – Estilo de liderança e função gerencial .....                             | 58 |
| Tabela 4 – Estilo de liderança e lotação .....                                      | 59 |
| Tabela 5 – Estilo de liderança e cargo.....   | 60 |
| Tabela 6 – Estilo de liderança e escolaridade .....                                 | 61 |
| Tabela 7 – Estilo de liderança e tempo de serviço prestado à Empresa .....          | 62 |
| Tabela 8 – Estilos liderança e faixa etária dos participantes .....                 | 63 |
| Tabela 9 – Estilos gerenciais predominantes de acordo com a EAEG (n = 448) .....    | 64 |
| Tabela 10 – Itens da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG (n = 448)... | 67 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO .....   | 12        |
| <b>2 ABORDAGENS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA .....  | 15        |
| 2.2 REVISÃO HISTÓRICA .....  | 20        |
| <b>2.2.1 Teorias dos Traços .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>2.2.2 Teorias Comportamentais ou abordagem dos estilos.....</b>   | <b>23</b> |
| 2.2.2.1 A Teoria dos Três Estilos de Liderança.....  | 23        |
| 2.2.2.2 Estudos da Universidade Estadual de Ohio .....   | 26        |
| 2.2.2.3 Estudos da Universidade de Michigan .....  | 27        |
| 2.2.2.4 A Grade Gerencial de Blake e Mouton (O Grid Gerencial) .....   | 28        |
| 2.2.2.5 Os Estudos Escandinavos.....   | 30        |
| <b>2.2.3 Teorias Contingenciais .....</b>  | <b>31</b> |
| 2.2.3.1 O Modelo Contingencial de Fiedler .....  | 32        |
| 2.2.3.2 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard .....  | 34        |
| 2.2.3.3 Teoria da Troca entre Líder e Liderados (LMX) .....  | 37        |
| 2.2.3.4 Teoria da Meta e do Caminho .....  | 38        |
| 2.2.3.5 O modelo de Participação e Liderança.....  | 40        |
| 2.3 QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA .....  | 41        |
| <b>2.3.1 Liderança Carismática .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>2.3.2 Liderança Transacional versus Transformacional .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>2.3.3 Liderança Visionária.....</b>   | <b>45</b> |
| 2.4 ESTILO RELACIONAMENTO, TAREFA E SITUACIONAL.....   | 46        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....  | 50        |
| 3.2 MÉTODO .....   | 51        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....   | 52        |
| 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....  | 54        |
| 3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....   | 54        |
| 3.6 ANÁLISE DE DADOS.....  | 55        |
| <b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>  | <b>56</b> |
| 4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DOS PARTICIPANTES.....   | 56        |
| <b>4.1.1 Descrição dos estilos de liderança de acordo com os dados demográficos e funcionais dos participantes .....</b> | <b>57</b> |
| 4.2 DESCRIÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES .....   | 64        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>69</b> |
| REFERÊNCIAS.....   | 72        |
| ANEXO A – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG).....  | 74        |
| ANEXO B – EMAIL: CONVITE AOS EMPREGADOS .....  | 76        |
| ANEXO C – PESQUISA ESTILOS DE LIDERANÇA (GOOGLE DRIVE).....  | 77        |

## INTRODUÇÃO

Numa época de revolução tecnológica e de constantes mudanças no mundo, o ambiente organizacional torna-se cada vez mais complexo e impreciso. Para lidar com esse cenário competitivo, volátil e turbulento, a liderança se torna crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças bem sucedidas. Nesse sentido, os profissionais que ocupam cargos de liderança são cada vez mais exigidos, tornando-se corresponsáveis pelo desempenho de suas equipes e, conseqüentemente, pelo sucesso (ou fracasso) da organização, uma vez que o papel do líder e o seu estilo de liderar contribuem de forma decisiva para o processo de mudança no contexto organizacional.

Estudos revelam que o papel do líder e o seu estilo de liderança são peças fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuindo para a motivação, a satisfação e o comprometimento dos empregados – que cada vez mais valorizam atributos como confiança, segurança, justiça no trabalho, respeito, credibilidade, reconhecimento profissional, dentre outros.

Nesse sentido, de acordo com Siqueira (2008, p. 266-267) evidências acumuladas por estudos brasileiros “sinalizam que a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e às práticas gerenciais”, principalmente aquelas voltadas para a definição de procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho), comprometimento com o bem-estar dos colaboradores (percepções suporte organizacional) e reconhecimento (reciprocidade organizacional).

Desse modo, considerando que a liderança é um diferencial competitivo, cuja eficácia e eficiência da forma de liderar podem recair positiva ou negativamente sobre a produtividade, o resultado das organizações, o desempenho, a satisfação e a motivação dos empregados, conhecer os estilos de liderança predominantes pode ajudar as organizações a (re)direcionarem seus esforços e a entenderem melhor o contexto em que estão inseridas.

Nesse contexto, este estudo buscou responder a seguinte **problemática de pesquisa**: Quais os estilos de liderança que predominam no comportamento dos gestores do Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO), lotados na

Sede e na Regional Brasília?

Para responder ao problema de pesquisa apresentado foram traçados os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:**

Identificar os estilos gerenciais mais característicos dos comportamentos dos gestores do Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO), lotados na Sede e na Regional Brasília, de acordo com a percepção dos seus subordinados.

**Objetivos específicos:**

- I. Identificar as diferentes abordagens e estilos de liderança presentes na literatura;
- II. Delinear, a partir da percepção dos empregados lotados na Sede e na Regional Brasília do SERPRO, quais os estilos de liderança são mais característicos dos comportamentos dos gestores; e
- III. Apresentar sugestões que possam minimizar os eventuais impactos negativos dos estilos identificados como predominantes.

O presente estudo justifica-se pelos motivos a seguir expostos.

O SERPRO, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) para o setor público, é considerado uma das maiores organizações do setor, na América Latina. Ao longo de seus 49 anos, a Empresa consolidou-se como uma referência, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas por órgãos do setor público brasileiro, as quais foram incorporadas à vida dos cidadãos. Dentre as várias soluções desenvolvidas destacam-se o Imposto de Renda (ReceitaNet), a nova Carteira Nacional de Habilitação; o novo Passaporte Brasileiro; o SISCOMEX, sistema integrado do comércio exterior; o ComprasNet, sistema que torna públicas todas as contas e processos de licitação realizados pela Administração Pública Federal; além dos sistemas popularizados como RAIS, RENAVAM e SIAFI. Somado a isso, também desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais de

acessibilidade e inclusão digital, e apoia as políticas do governo federal nessas áreas (SERPRO, 2014).

Conforme pode ser observado, o SERPRO exerce um papel de suma importância junto à sociedade e ao governo, o que agrega relevância ao presente estudo, uma vez que conhecer os estilos de liderança que predominam na Empresa pode fornecer subsídios importantes para a melhoria do desenvolvimento gerencial e das relações de trabalho como um todo. Assim, este estudo pode constituir-se numa fonte de consulta para possíveis soluções de problemas ou temas específicos vivenciados pela Empresa e que, de alguma forma, influenciam sua atuação.

Esta pesquisa justifica-se ainda, em termos teóricos, por ampliar a compreensão sobre o construto liderança, suas diversas abordagens e teorias, podendo servir de insumos para acadêmicos e estudiosos do assunto, bem como para profissionais e organizações interessadas no tema.

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução. O segundo apresenta a revisão teórica sobre as Abordagens e os Estilos de Liderança. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo. Os resultados alcançados e a discussão são descritos no quarto capítulo. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do presente estudo.

## 2 ABORDAGENS E ESTILOS DE LIDERANÇA

A temática liderança tem sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas, que acabaram por resultar numa série de teorias e abordagens que buscam melhor compreender este fenômeno. Neste capítulo, busca-se entender o conceito de liderança e gerenciamento, bem como examinar as diversas abordagens e teorias sobre o tema.

### 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

O construto Liderança pode assumir conotações diferentes dependendo do estudo que se realiza ou de onde ele é utilizado. Este tema tem despertado a atenção crescente de renomados estudiosos nas últimas décadas, que o concebem de modos diversos conforme suas convicções.

Fato é que um sem número de pesquisas tem suportado a ideia de que liderança faz a diferença na satisfação e desempenho dos subordinados e no sucesso e fracasso das organizações (BASS; STOGDILL, 1990 apud DE RÉ, 2011).

O termo Liderança – assim como outras palavras relacionadas, como líder e liderar – é usado em publicações acadêmicas e populares, em reportagens e em newsletters organizacionais e na mídia em geral, para significar diferentes coisas que têm pouca ou nenhuma relação com a noção atual de liderança (ROST, 1991 apud DE RÉ, 2011).

Segundo Melo (2004, p. 33), “o estudo da liderança no campo do Comportamento Organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com os grupos sociais.” Assim, a “grande maioria desses estudos tem-se voltado para a função gerencial”.

Diante do exposto, cabe-nos discutir alguns questionamentos que abordam se liderança e gerenciamento são conceitos distintos ou não.

Para Kotter (apud ROBBINS, 2005, p. 258), “a administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade”. Assim, a prática e os procedimentos de um gerente constituem quase que inteiramente uma resposta a um dos mais

significativos avanços do século XX, que é o surgimento de grandes organizações. Uma boa gerência gera certa medida de ordem e consistência com relação a dimensões-chave, como a qualidade e a lucratividade de produtos e serviços, por meio da elaboração de planos formais. Em contrapartida, segundo o autor, “liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança” estando relacionada a “lidar com desafios”.

Nesse contexto, o fato de o mundo empresarial ter se tornado cada vez mais competitivo e volátil explica, em parte, porque a liderança se tornou tão importante nos últimos anos. Cada vez mais, são necessárias mudanças de grande porte para que se possa sobreviver e competir eficazmente no mundo atual. Conseqüentemente, quanto mais mudanças forem feitas, mais liderança será necessária. Assim, a liderança estabelece o processo de mudança no contexto das organizações, com vistas à visão futura, voltando às pessoas para a superação de obstáculos e alcance dos objetivos propostos.

Essas diferentes funções – lidar com complexidade e lidar com mudanças – é que delinham as atividades características de gerência e liderança. Cada um desses sistemas de ação envolve decidir o que precisa ser feito, criar redes de pessoas e relacionamentos que possam cumprir uma agenda e, então, tentar garantir que essas pessoas, realmente, cumpram a tarefa.

Para Kotter (1990, p. 1-2), “liderar não é o mesmo que gerenciar; porém, não pelas razões que as pessoas imaginam. Não há nada de místico ou misterioso no trabalho de um líder”. Somando-se a isso, o autor argumenta que:

A gestão envolve a definição de metas e objetivos, o estabelecimento de planos detalhados para atingir os objetivos, a alocação de recursos e a definição da estrutura organizacional, delegando autoridade e responsabilidade e monitorando o alcance dos resultados planejados. Em contrapartida, a liderança lida com a mudança, com os sonhos, com a visão para criar algo novo e até então desconhecido. Em sua opinião, liderança teria três elementos básicos: i) o estabelecimento de direção; ii) alinhar as pessoas com esses objetivos; e iii) motivá-las e inspirá-las, mantendo-as na direção dos objetivos estabelecidos, apesar dos obstáculos da mudança (KOTTER, 1990 apud DE RÉ, 2011, p. 2).

Depreende-se do disposto acima que, apesar de serem dois sistemas distintos, esses construtos se complementam. Nesse sentido, observa-se que liderar não é privilégio de poucos e nem, necessariamente, melhor do que gerenciar, ou



uma forma alternativa de gerenciar. Cada um tem sua própria função e atividades características e ambas as funções são necessárias para o sucesso em um mundo empresarial cada vez mais complexo, volátil e competitivo.

Mintzberg critica a distinção conceitual dos termos gerência e liderança por considerar que na prática não há essa divisão e faz algumas indagações com vistas a comprovar a inadequação dessa diferenciação: “o que você acharia de ser gerenciado por uma pessoa que não lidera? Seria muito desanimador, não acha? Bem, então, que tal ser liderado por alguém que não gerencia? Pode ser muito frustrante, não?” (MINTZBERG, 2010 apud DE RÉ, 2011, p. 2).

Desse modo, observa-se que “um líder, por mais visionário que seja se falhar em sua capacidade de gestão, passará a ser visto como um idealista ineficaz”. (DE RÉ, 2011, p. 2). Assim, tanto a liderança como o gerenciamento são necessários para otimizar a eficácia dos objetivos organizacionais, a fim de que as organizações não sejam sublideradas ou subdirigidas.

Nessa mesma linha, Dorfman (1996 apud MELO, 2004, p. 35), afirma que “existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo da liderança: a “influência” e a “confiança”. Estes fatores também devem estar presentes na função gerencial”.

Denota-se diante do exposto, que a diferença entre os dois termos é “exatamente uma questão de terminologia, uma vez que liderança é uma das funções do gerenciamento, e que, por qualquer razão, o líder e o gerente, se efetivos, fixarão os objetivos para os subordinados e os apoiarão em sua busca” (MELO, 2004, p. 35).

Há que se destacar ainda que as empresas de sucesso não ficam aguardando o surgimento de um líder. Pelo contrário, tentam, diligentemente, encontrar pessoas que têm o potencial de liderança para depois submetê-las a um treinamento profissional destinado a desenvolver esse potencial. Entretanto, segundo Hunter (2006, p. 18-19), “muitos acreditam erroneamente que um líder eficaz deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e ainda manter o controle. Quando recebem algum treinamento de liderança, o foco está, na maioria das vezes, voltado para o lado operacional.” Esses treinamentos têm o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas e não o de inspirarem as pessoas à

ação. O autor ressalta que as habilidades técnicas orientadas para o resultado com as quais muitos gerentes atingiram posições de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho.

Dado o exposto, de fato, se houver cuidadosa seleção, treinamento e encorajamento, as pessoas podem desempenhar importantes papéis de liderança em uma organização. Não obstante, à medida que uma empresa aperfeiçoa as habilidades de um líder, ela deve se lembrar de que não há qualquer vantagem em ter uma forte liderança com uma fraca gerência. Às vezes, isso é até mesmo pior do que o contrário. O grande desafio é combinar uma forte liderança com uma forte gerência, de tal forma que cada uma contrabalança a outra.

Tal entendimento vai ao encontro do proposto por DE RÉ (2011, p. 2) de que “liderança e gestão são necessárias ao desempenho e prosperidade de qualquer organização”, devendo haver um equilíbrio entre ambas as capacidades. “Qualquer desequilíbrio pode ser perigoso, pois gestão sem liderança pode tornar-se uma burocracia rígida. Já liderança sem gestão corre o risco de tornar-se messiânica”.

Dessa forma, conclui-se que em vez de nos preocuparmos em diferenciar esses conceitos, “deveríamos enxergar os gestores como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2010 apud DE RÉ, 2011, p. 2).

Portanto, nesta pesquisa, os termos liderança e gerenciamento serão adotados com o mesmo sentido, razão pela qual não vamos nos ater às diferenças oferecidas entre as nomenclaturas. No entanto, é necessário mostrar o entendimento de alguns autores que corroboram as características supracitadas sobre liderança para tão somente avançarmos neste estudo.

Na visão de Bass (1990 apud MELO, 2004, p. 34-35):

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou re-estruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.

De acordo com Cavalcanti et al. (2006 apud RAMOS, 2009, p. 14), “definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la.” Entendem os autores que a definição mais corrente refere-se à

“capacidade de influenciar pessoas ou grupos”.

Segundo Bergamini (2006 apud RAMOS, 2009, p. 14), “liderar vem de *lāden* que significa ir ou viajar junto. Seguir vem de *fulgangen*, que significa ir junto à multidão ou ir enquanto um grupo completo.” A autora lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, nos últimos 25 anos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Dois pontos, porém, perpassam todos os conceitos – é um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder (liderança) em se tratando de um indivíduo isoladamente; e trata-se “de um processo de influência exercido de forma intencional” (2009, p.14).

De forma parecida, Robbins (2005, p. 258) define liderança como a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”. O autor ainda chama a atenção para o fato de que:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Segundo Hunter (2006, p. 18-19), “muitos acreditam erroneamente que um líder eficaz deve ter todas as respostas, resolver todos os problemas e ainda manter o controle. Quando recebem algum treinamento de liderança, o foco está, na maioria das vezes, voltado para o lado operacional.” Esses treinamentos têm o objetivo de tornar as pessoas capazes de administrar coisas e não o de inspirarem as pessoas à ação. Segundo o autor, as habilidades técnicas orientadas para o resultado com as quais muitos gerentes atingiram posições de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho.

Ainda na visão de Hunter (2006, p. 20), “liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.” Nesse sentido, “você não gerencia pessoas, você lidera pessoas”.

Tal entendimento é corroborado por Leithwood e Riehl (2003, apud DE RÉ, 2011) que ao analisarem os diferentes conceitos propostos pelos pesquisadores

concluíram que, na maioria das definições, liderança tem como função proporcionar direção e exercer influência. Dessa forma, pode-se dizer que líderes mobilizam e trabalham com outras pessoas, articulando e atingindo intenções compartilhadas.

Entretanto, exatamente por ser um terreno ainda “escorregadio e ilusório”, além de se evitar acatar como verdadeiros conceitos já desacreditados, ou mesmo aqueles ainda não devidamente consolidados por pesquisas sérias, é que importa realizar uma revisão histórica acerca do tema em questão.

## 2.2 REVISÃO HISTÓRICA

Neste tópico faremos uma revisão histórica acerca das principais abordagens sobre os estilos e teorias de liderança. Por oportuno, ressalta-se que, a revisão da literatura nos revela que as diferentes teorias sobre liderança apesar de demonstradas cronologicamente acabam por se sobrepor uma à outra mudando apenas a ênfase ou ressurgindo renovadas mais tarde.

A seguir serão analisadas as principais abordagens sobre liderança: a Teoria dos Traços, as Teorias Comportamentais e as Teorias das Contingências.

### 2.2.1 Teorias dos Traços

De acordo com Melo (2004, p. 35), “na Psicologia, os estudos sobre liderança tiveram início com o exame dos traços de personalidade do líder, apoiados nos pressupostos de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades”.

Ainda, segundo Melo (2004, p. 35-36):

Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes de grupos ou organizações, caracterizando-se assim um segundo momento. Mais recentemente, os estudos vêm focalizando o papel do seguidor na compreensão do fenômeno, por ser ele quem define ou reconhece a sua efetiva manifestação.

De acordo com Robbins (2005, p. 259), "a procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remonta à década de 1930".

A abordagem dos traços se originou na teoria do "grande homem" baseada em líderes de sucesso em ambientes sociais, políticos e militares, como Gandhi, Lincoln e Napoleão. Nesse sentido, os principais traços identificados nos diversos estudos são: inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade (NORTHOUSE, 2004 apud DE RÉ, 2011).

Esta teoria sugere que líderes de sucesso possuem certas características de personalidade que os diferem de seus seguidores e os predispõem idealmente para a liderança, independentemente da situação (YUKL, 2006 apud DE RÉ, 2011).

Conforme citado por Stefano e Gomes Filho (2003, p. 133):

Existem três grandes tipos de traços de liderança: fatores físicos, que incluem altura, físico, aparência e idade; depois as habilidades que dizem respeito à inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento e, por último, os aspectos de personalidade, que incluem moderação, introversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Para Vergara (2003 apud BORGES E BAYLÃO, 2007, p. 6):

O líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nasceram líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada) traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização). Assim aqueles que não nascessem com algumas dessas características seriam liderados.

Segundo essa visão, o líder nasce feito, ou seja, a liderança é nata. Nesse sentido, só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa.

A teoria dos traços predominou com êxito até a década de 1940, quando vários estudos foram realizados, obtendo inúmeros traços de personalidade considerados como características típicas de amostragem dos líderes eficazes. No entanto, essa teoria não logrou êxito e segundo Melo (2004, p. 36), "as pesquisas desenvolvidas nos levam a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de

sucesso como líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro de efetividade da liderança”. Portanto, não havia como confirmar se determinadas características eram capazes de prever se uma pessoa é ou não um líder nato.

Robbins (1999 apud MELO, 2004, p. 37) destaca as razões que determinaram o insucesso dessa teoria:

- a) não foram consideradas as necessidades dos seguidores; estes eram vistos essencialmente como instrumentos para se alcançar resultados;
- b) os estudos não conseguiram esclarecer a importância relativa dos traços evidenciados em relação à liderança efetiva;
- c) a relação causa e efeito não foi suficientemente explicada; por exemplo, não se explica se são os traços que determinam o resultado ou se é o sucesso da liderança que facilita o desenvolvimento desses traços; e
- d) os elementos situacionais não foram considerados no processo da liderança, procedendo-se como se a liderança independesse deles.

Por fim, segundo Robbins (2005, p. 259-260) as últimas descobertas levam há duas conclusões: “a primeira é que os traços podem indicar a liderança. A segunda, que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes”. Nesse sentido, o autor pondera que o “fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos”.

Tais apontamentos corroboram as críticas realizadas por Northouse (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 3) de que:

Apesar da enorme quantidade de estudos realizados, os resultados foram ambíguos e incertos; os traços que levam à condição de liderança em uma situação não garantem a manutenção da liderança em situações diferentes; é fraca em descrever como os traços afetam os liderados e os resultados; e não é uma abordagem útil para programas de treinamento e desenvolvimento de liderança. Além disso, essa abordagem não contempla a discussão sobre as inter-relações entre os indivíduos e o contexto no qual eles interagem.

Essas limitações levaram os pesquisadores a buscar outras direções. Assim, mudou-se o foco para o comportamento da liderança, ou seja, passou a ser analisado o que o líder faz e como age, deixando para trás as suas características. Daí a abordagem comportamental da liderança ou abordagem dos estilos.

## 2.2.2 Teorias Comportamentais ou abordagem dos estilos

De acordo com Robbins (2005, p. 260) “as falhas dos estudos sobre a abordagem dos traços levou os pesquisadores a seguirem por outra direção ao final dos anos 40 até a década de 1960”.

Segundo Melo (2004, p. 37), “essa tendência desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz.” O foco estava no comportamento do líder em detrimento de suas características pessoais.

Observa-se que, enquanto a teoria dos traços voltava-se para a *seleção* de pessoas “certas” para assumir posições formais em grupos e organizações que buscavam liderança, a teoria comportamental pressupõe que se fosse possível identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, seríamos capazes de *treinar* as pessoas para liderança.

Assim, de acordo com Robbins (2005, p. 260), “a diferença básica entre as teorias dos traços e a comportamental é que a primeira pressupõe que os líderes nascem com as características de liderança, e não que eles se formam líderes, e a segunda que esses comportamentos poderiam ser ensinados.” Segundo o autor, “este seria um caminho muito mais estimulante, já que se presume que o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão. Se o treinamento funcionasse, teríamos um celeiro inesgotável de líderes eficazes”.

Vários estudos ilustram essa abordagem. Entretanto, para este trabalho será dado foco para as seguintes teorias comportamentais de liderança: Três Estilos de Liderança, Estudos da Universidade Estadual de Ohio, Estudos da Universidade de Michigan, O Grid Gerencial e os Estudos Escandinavos.

### 2.2.2.1 A Teoria dos Três Estilos de Liderança

As teorias sobre os estilos de liderança, segundo Chiavenato (2003, p. 124), “são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos 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 comportamento de liderar”.

Nessa concepção, um dos primeiros estudos realizados foi desenvolvido por Kurt Lewin, psicólogo que deixou uma contribuição importante para as ciências do comportamento, e seus colaboradores White e Lippitt. A partir de estudos realizados com crianças de 10 anos, Lewin categorizou três estilos de liderança denominados de autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático (DE RÉ, 2011).

O Quadro 1 demonstra as principais características de cada um desses estilos de liderança.

**Quadro 1 – Características dos Três Estilos de Liderança<sup>1</sup>**

| <b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>               | <b>CARACTERÍSTICAS</b>   |
|--|--|
| <b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>             | Ênfase no líder, que centraliza totalmente a autoridade e as decisões, sem qualquer participação do grupo. É dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os empregados apresentam um maior volume de trabalho produzido, porém, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente.  |
| <b>LIDERANÇA LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)</b> | Ênfase no grupo. O líder dá total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais e só participa quando é solicitado. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza, promovendo o egocentrismo entre o grupo, a desagregação, a insatisfação, a agressividade e o desrespeito do grupo para com o líder. Tais comportamentos repercutem na produtividade e no desempenho do grupo, gerando resultados insatisfatórios.   |
| <b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>             | Ênfase no líder e nos subordinados. O líder é comunicativo, encoraja a participação dos seus liderados e se preocupa tanto com o trabalho como também com o grupo. Atua como um facilitador e orientador do grupo, ajudando-os na definição e nas soluções dos problemas, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos possuem maior produtividade e desempenho e contribuem para um clima de satisfação, harmonia, integração, responsabilidade, respeito e comprometimento, propiciando assim um espaço democrático e participativo. |

Fonte: Chiavenato (2010)

Na **liderança autocrática** o líder é focado essencialmente nas tarefas. Este

<sup>1</sup> Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2ª Edição revista e atualizada. 5ª Reimpressão, 2010, p. 454-455.



estilo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder é centralizador e toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Líderes autocráticos se limitam a informar aos seus subordinados sobre o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser concluído, o que pode ser tornar um problema, afetando negativamente a criatividade e a motivação dos liderados.

A **liderança democrática**, também chamada liderança participativa ou consultiva, é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. O líder orienta, toma decisões em conjunto com o grupo e impulsiona a equipe, promovendo um maior nível de motivação. Uma desvantagem desse estilo é que o processo decisório pode ser comprometido, quando se requer agilidade nas tomadas de decisão, levando mais tempo para ser implementado.

Já a **liderança liberal** (*laissez-faire*), de acordo com a língua francesa refere-se à contração das expressões *laissez faire*, *laissez aller*, *laissez passer*, que significam "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". A expressão "dar carta branca" também caracteriza bem esse estilo, uma vez que o líder exerce um controle mínimo das ações e dá total liberdade para os membros do grupo, demonstrando indícios de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Nesse sentido, Maximiano (2000, p. 406) cita que "ser um líder liberal implica em abdicar do poder." Há simplesmente a ausência do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos, visto que não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

Segundo Chiavenato (2010, p. 455), observa-se que, "na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada". Desse modo, o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas. O grande "desafio da liderança está em saber quando aplicar cada estilo de liderança, com quem e dentro de que circunstância e atividades a serem desenvolvidas" (2010, p. 455).

### 2.2.2.2 Estudos da Universidade Estadual de Ohio

Segundo Melo (2004, p. 37), “os estudos da Universidade Estadual de Ohio tiveram início após a Segunda Guerra Mundial, e procuraram identificar dimensões independentes do comportamento do líder”.

Inicialmente os pesquisadores identificaram mais de 1.800 aferições sobre os comportamentos dos líderes. Foram afinando até chegar a duas categorias representativas do comportamento de liderança: *estrutura de iniciação* e *consideração*.

De acordo com Robbins (2005, p. 261):

A **estrutura de iniciação** se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. [...] A **consideração** é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. (grifo nosso)

Na dimensão de estrutura de iniciação o líder “delega tarefas específicas aos membros do grupo”, estabelece “padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos”. Já na dimensão consideração, “o líder é voltado para relacionamentos de trabalho e para as pessoas”. (ROBBINS, 2005, p. 261). Desse modo, um líder com auto grau de consideração é alguém que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável, disponível e trata os subordinados de forma igual.

Robbins (2005, p. 261) enfatiza ainda que muitas pesquisas baseadas nessas definições indicam que os líderes com alto grau nas duas dimensões (estilo “alto-alto”) costumam obter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários com maior frequência do que aqueles com baixa pontuação em uma das dimensões ou em ambas.

Entretanto, um alto grau em ambas as dimensões – estrutura de iniciação e consideração – pode trazer também consequências negativas, visto que o comportamento de liderança voltado para o alto grau de estrutura de iniciação leva a maiores índices de reclamações, absenteísmo e rotatividade e baixos índices de

satisfação entre os trabalhadores que executam tarefas rotineiras. O alto grau de consideração está negativamente relacionado à avaliação do desempenho do líder por seus superiores.

Desse modo, os estudos da Universidade Estadual de Ohio concluíram que o estilo “alto-alto”, apesar dos resultados positivos, traz exceções que indicam que os fatores situacionais precisam ser integrados a essa teoria.

### 2.2.2.3 Estudos da Universidade de Michigan

Os estudos sobre liderança realizados pela Universidade de Michigan tiveram objetivos similares àqueles da Universidade Estadual de Ohio: “identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz” (ROBBINS, 2005, p. 261).

Segundo Yukl (2006, apud DE RÉ, 2011, p. 5), os resultados desses estudos identificaram três dimensões do comportamento do líder que foram denominadas de *orientação para a produção*, *orientação para o relacionamento* e *liderança participativa*, conforme abaixo descritas:

- **Orientação para a produção:** Os gestores efetivos estudados não faziam o mesmo tipo de trabalho de seus subordinados. Suas tarefas eram diferentes e incluíam planejamento e programação do trabalho a ser feito, coordenação das atividades e a provisão dos recursos necessários. Eles também despendiam tempo guiando seus subordinados no estabelecimento de objetivos que eram atingíveis, mas desafiadores.
- **Orientação para o relacionamento:** Gestores efetivos não se concentravam apenas na tarefa, mas também no seu relacionamento com seus subordinados, demonstrando consideração, ajudando-os e apoiando-os em suas necessidades, incluindo questões de carreira e problemas pessoais. Recompensavam os esforços com recompensas extrínsecas e intrínsecas, agradecendo às pessoas pelo esforço despendido. Também davam considerável autonomia para a execução do trabalho.
- **Liderança participativa:** Gestores efetivos têm um estilo participativo, gerenciando o grupo em vez de cada indivíduo, separadamente. Usam reuniões de grupo para compartilhar ideias e envolver as pessoas nas decisões grupais e solução de problemas, construindo coesão grupal, sem, no entanto, abdicar de suas responsabilidades como gestores. (grifo nosso)

Ressalta-se que, alguns autores, como Robbins, por exemplo, consideraram a identificação de apenas duas primeiras dimensões originadas desses estudos – *orientação para as pessoas*, que enfatiza as relações interpessoais tais como apoio,

orientação e facilitação, e *orientação para a produção*, cujo foco está no trabalho e na realização das tarefas (ROBBINS, 2005).

Essas duas dimensões estão estritamente relacionadas aos estudos realizados pela Universidade Estadual de Ohio: a liderança orientada para as pessoas assemelha-se à dimensão consideração ao passo que a liderança orientada para a produção é semelhante à dimensão estrutura de iniciação.

De acordo com Melo (2004, p. 39), essas duas dimensões evidenciam que “os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos”. Esses estudos subsidiaram diversos outros estudos que buscavam informações sobre as consequências gerais de um ou outro estilo no desempenho, satisfação, criatividade, comprometimento dos empregados, bem como no interesse pela organização no atingimento das metas.

Como as taxionomias classificam os estilos de liderança numa ou em outra dimensão, observa-se que no comportamento do líder voltado para as relações estão os estilos denominados como democrático, participativo, estimulador e apoiador. Já nos comportamentos do líder voltados para a tarefa estão os estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo (MELO, 2004).

Apesar dos resultados desse conjunto de estudos terem sido considerados contraditórios por alguns estudiosos do assunto, dada à inconclusividade da maior parte das pesquisas realizadas, denota-se que foram extremamente favoráveis ao comportamento dos líderes orientados para as pessoas, visto que esse tipo de liderança estava associado a uma maior produtividade e satisfação com o trabalho. Já os líderes orientados para a produção estavam relacionados a índices mais baixos de produtividade e de satisfação.

Ainda dentro da tendência comportamental, o modelo de comportamento gerencial desenvolvido por Blake e Mouton, descrito a seguir, trouxe uma nova contribuição à área.

#### 2.2.2.4 A Grade Gerencial de Blake e Mouton (O Grid Gerencial)

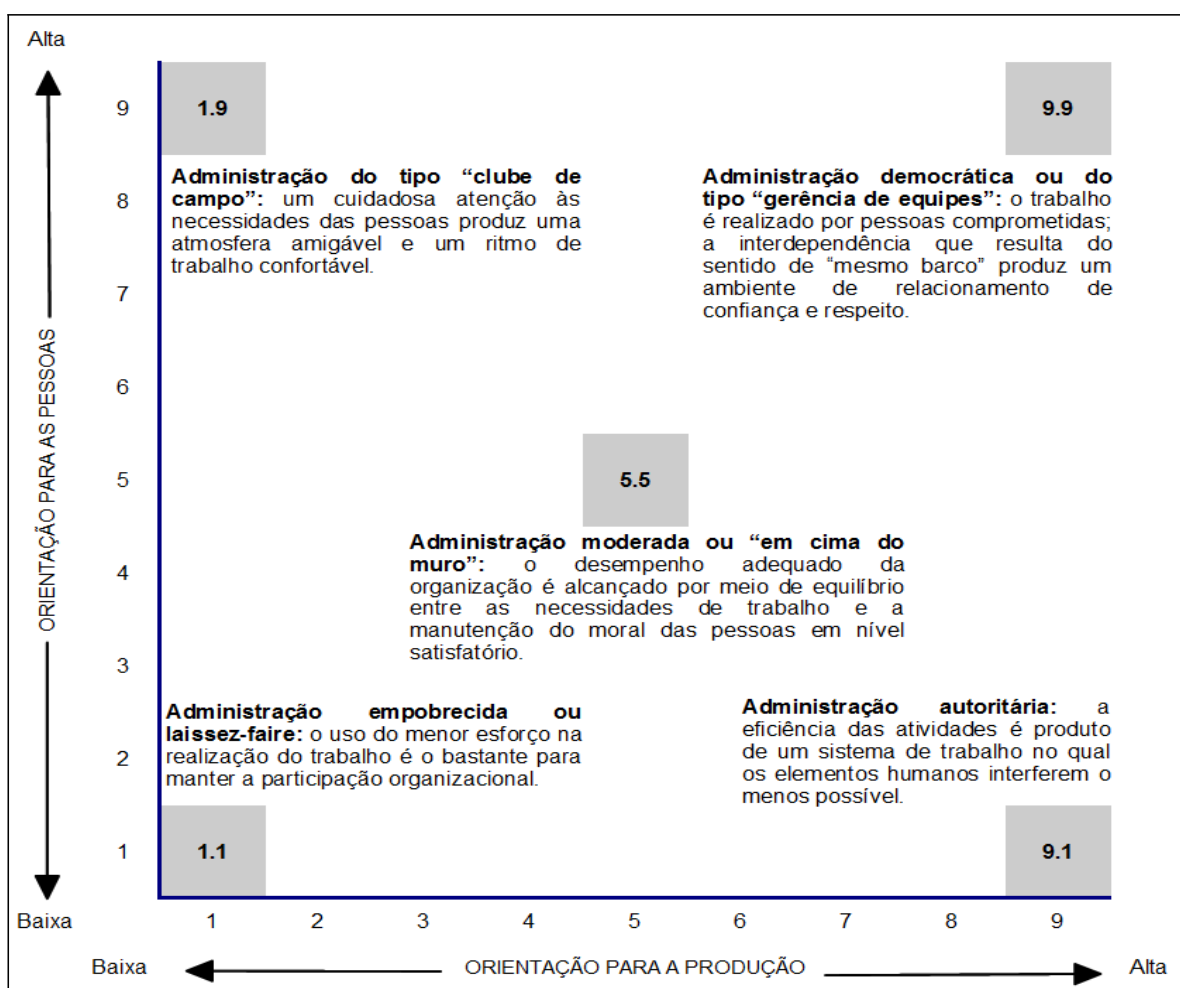
Segundo Robbins (2005, p. 262), “a representação gráfica de uma visão

bidimensional dos estilos de liderança foi desenvolvida por Blake e Mouton.” Essa representação denominou-se de Grid Gerencial ou Grade Gerencial.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 459) “a Grade Gerencial baseia-se na suposição de que, na mente da maioria dos líderes, existe uma falsa dicotomia entre a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas”. Segundo o autor, Blake e Mouton ao criarem a Grade Gerencial buscaram mostrar que tais aspectos são complementares e não mutuamente exclusivos. Segundo esse entendimento, para conseguir resultados eficazes, os líderes devem unir essas duas dimensões e não tratá-las isoladamente.

Nesse sentido, Blake e Mouton (1987), resumiram cinco estilos de liderança em duas dimensões denominadas *orientação para a produção* e *orientação para as pessoas*, conforme pode ser observado abaixo:

Figura 1 – O Grid Gerencial de Mouton e Blake<sup>2</sup>



Fonte: Cavalcanti et al (2007)

<sup>2</sup> Adaptado de CAVALCANTI et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

O eixo horizontal se refere à orientação para a produção, ou seja, a preocupação com as tarefas, o trabalho a ser realizado. Já o eixo vertical refere-se à orientação para as pessoas, isto é, a preocupação com a motivação, a liderança, a satisfação, a comunicação, etc. Cada eixo possui graduações que variam de 1 a 9, sendo que o 1 significa pouquíssima preocupação seja com as pessoas ou com a produção e o 9 alta preocupação com as pessoas ou com a produção.

Ao tomarmos o centro e os cantos da grade como referência, verifica-se uma variedade de estilos gerenciais, conforme demonstrado na figura acima. Nesse sentido, o estilo 9.9 representa o estilo de excelência gerencial, uma vez que a atenção do líder direciona-se tanto para a produção e os resultados como para as pessoas, suas atitudes e comportamentos.

Entretanto, de acordo com Melo (2004, p. 40), “as abordagens com duas dimensões não conseguiram aprender apropriadamente a liderança. A crítica que se faz é a de que as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações”.

A grade não mostra resultados produzidos, mas sim fatores dominantes do pensamento de um líder com relação a obter resultados, oferecendo uma estrutura melhor para conceituar estilo de liderança do que para apresentar qualquer informação nova, tangível, para esclarecer o dilema da liderança, visto que há pouca evidência que apoie a conclusão de que um estilo 9.9 seja mais eficaz em todas as situações. Embora alguns trabalhos empíricos apoiem a estrutura da grade gerencial, não é possível concluir que o estilo de liderança seja considerado um preditor significativo do sucesso dos gestores ou que exista um estilo ideal de liderança.

#### 2.2.2.5 Os Estudos Escandinavos

Como as abordagens anteriores – Estudos da Universidade Estadual de Ohio, Estudos da Universidade de Michigan e o Modelo do Grid Gerencial – foram desenvolvidas num contexto mais estável e previsível (entre as décadas de 40 e 60), alguns pesquisadores da Finlândia e da Suécia acreditavam que esses estudos não eram capazes de apreender a essência do comportamento de liderança voltado para a dinâmica dos dias atuais (ROBBINS, 2005).

Assim, esses pesquisadores iniciaram uma reavaliação sobre se de fato existia apenas duas dimensões para identificar a essência da liderança. Nesse sentido, partindo da premissa de que em um mundo de mudanças (final do século XX e início do XXI) a realidade é outra e, por isso, os líderes eficazes deveriam exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento pessoal e de seus liderados, pesquisadores escandinavos realizaram novos estudos e apontaram a existência de uma “terceira dimensão” a qual denominaram de *orientação para o desenvolvimento*. Essa dimensão estaria relacionada à liderança eficaz (ROBBINS, 2005, p. 262).

Apesar de haver o entendimento de que esses estudos ainda carecem de mais evidências para sua confirmação, Robbins (2005, p. 262), ressalta que há indícios de que “líderes que exibem comportamento orientado ao desenvolvimento contam com liderados mais satisfeitos e são vistos por eles como mais competentes”.

Entretanto, a impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores a focarem nas influências da situação, conforme abordado no próximo tópico.

### **2.2.3 Teorias Contingenciais**

Apesar de a abordagem comportamental de liderança ter falhado em encontrar o estilo de liderança correto, ela contribuiu muito para o entendimento da liderança, mudando o foco anterior da liderança do que é herdado para o que é aprendido. Isto levou outros pesquisadores a examinar o relacionamento entre os estilos de liderança, as habilidades, os talentos e as necessidades da situação. Daí o surgimento das Teorias Contingenciais.

De acordo com Melo (2004, p. 41), “a evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais”.

As pesquisas sobre liderança passaram então a ter novo enfoque, desta vez, o estudo buscou, além da análise do comportamento dos líderes, identificar as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o

mesmo contexto (ROBBINS, 2005, p. 263). O autor destaca que as teorias comportamentais obtiveram sucesso na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, porém, parece estar faltando a consideração dos fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso de um líder.

A seguir serão descritos os principais estudos desenvolvidos no sentido de identificar as variáveis situacionais passíveis de influência do comportamento dos líderes: o Modelo Contingencial de Fiedler, a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria da Troca entre Líder e Liderados, a Teoria da Meta e do Caminho e o Modelo de Participação e Liderança.

#### 2.2.3.1 O Modelo Contingencial de Fiedler

Segundo Robbins (2005, p. 263) “esse modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”.

Para DE RÉ (2011, p. 6) o “cerne do estudo repousa no instrumento de mensuração conhecido como escala LPC (*Least Preferred Coworker* - Colega de Trabalho Menos Preferido)”. Fiedler acreditava que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo. Assim, com base nesse questionário era possível avaliar se uma pessoa é orientada para os relacionamentos ou para as tarefas.

Os respondentes eram orientados a pensarem em todas as pessoas com as quais trabalharam, em seguida naquela com quem gostaram menos de trabalhar. A etapa seguinte era classificar esta pessoa a partir de dezesseis aspectos como “agradável-desagradável”, “leal-desleal”, “apoiador-hostil”, “eficiente-ineficiente”. A estes adjetivos conferia-se uma pontuação de 1 a 8 que permitia estabelecer no limite inferior, colaboradores menos preferidos, e no limite superior, colaboradores mais preferidos. Fiedler acreditava que, com fundamento nestas respostas, seria possível determinar o estilo básico de liderança da pessoa. Assim, “se o colega menos preferido for descrito com termos relativamente positivos, o líder seria identificado como altamente orientado para o relacionamento; ao contrário, ele estaria altamente



orientado para a tarefa” (ROBBINS, 2005, p. 264).

Após a análise do estilo de liderança detectado nas respostas do questionário, Fiedler identificou três dimensões que definem os fatores determinantes da eficácia do desempenho da liderança, que são descritas por DE RÉ (2011, p. 6), como sendo:

- (i) o grau de estruturação presente na tarefa a ser desenvolvida pelo grupo de trabalho;
- (ii) a quantidade de poder que o líder dispõe, de acordo com a hierarquia da empresa; e
- (iii) a qualidade das relações interpessoais entre o líder e os membros do grupo.

A primeira dimensão refere-se ao grau de estruturação das tarefas, ou seja, o grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou é vago e indefinido (em outro extremo). A segunda representa o poder de posição do líder, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisão, ou seja, a autoridade formal atribuído ao líder independentemente de seu poder pessoal. Já a terceira dimensão refere-se à relação entre o líder e seus subordinados, envolvendo confiança, lealdade, credibilidade e respeito dos membros para com o líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de respeito (CHIAVENATO, 2010, p. 463-464).

Ainda, de acordo com Chiavenato (2010, p. 464), “quanto maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações entre o líder e liderados, maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz”. Nesse sentido, não existe um estilo único e melhor de liderança que se aplique para toda e qualquer situação. Pelo contrário, cada situação requer um diferente estilo de liderança e, nessa concepção, os estilos eficazes são justamente aqueles situacionais, podendo, inclusive haver uma combinação dessas três dimensões de forma a produzir “diferentes graus de favorabilidade situacional para o líder alcançar bons resultados”.

Entretanto, embora os estudos que testaram a validade do modelo conduzindo a uma conclusão positiva, Northouse (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 6) pontua que esse modelo tem sido criticado por “não explicar completamente porque certos estilos de liderança são mais efetivos em algumas situações do que em outras”.

Outro fator a ser considerado é que Fielder (apud MELO, 2004, p. 41), “pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo”, não havendo como o líder mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação. Desse modo, seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz. Entendimento esse corroborado pelo fato de que, “na ausência de variáveis de comportamento, o modelo não fornece nenhuma orientação para treinamento dos líderes em como se adaptar à situação”. Desse modo, como os “traços de personalidade são relativamente estáveis”, em situações de incompatibilidade entre as características pessoais do líder e as exigências do trabalho, não resta outra alternativa senão mudar a situação ou o líder (YULK, 2006 apud DE RÉ, 2011, p. 6).

### 2.2.3.2 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

Os estudos de Hersey e Blanchard retrataram o líder no intuito de atender ao desenvolvimento de seus subordinados. Assim, o modelo situacional de Hersey e Blanchard considera o grau de maturidade dos seguidores como elemento situacional, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica (MELO, 2004).

De acordo com Melo (2004, p. 48), para Hersey e Blanchard a liderança, assim como para Fiedler, também está voltada para a tarefa e para o relacionamento; porém, eles combinam essas dimensões em “alto” e “baixo”, resultado em quatro comportamentos a seguir especificados:

**DETERMINAR (tarefa alto – relacionamento baixo):** Ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito.

**PERSUADIR (tarefa alto – relacionamento alto):** O líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio.

**COMPARTILHAR (tarefa baixo – relacionamento alto):** O líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar.

**DELEGAR (tarefa baixo – relacionamento baixo):** O líder fornece pouca direção ou apoio. (Melo, 2004, p. 48, grifo nosso)

No comportamento DETERMINAR (tarefa alto – relacionamento baixo), temos a figura do **líder diretivo**. Este precisa atuar quando chegam novos

empregados na empresa ou quando algum empregado recebe novas atribuições. Cabe ao líder dar direção e significado ao trabalho realizado. Para tanto, em ambos os casos, é necessário que haja supervisão por parte do líder no desempenho das atividades dos subordinados, que precisam de direcionamento constante para executar suas atribuições até que adquiram segurança e autonomia e, assim, atinjam os objetivos traçados.

No comportamento PERSUADIR (tarefa alto – relacionamento alto), observa-se o **estilo de liderança pautado na orientação**, que pode ser aplicado quando os empregados necessitam tanto de orientação para a aprendizagem das tarefas como de apoio e de estímulos crescentes. Desse modo, o líder direciona, orienta, acompanha e apoia o trabalho dos seus subordinados, promovendo o repasse de conhecimentos e incentivando a criatividade.

No comportamento COMPARTILHAR (tarefa baixo – relacionamento alto), denota-se o **estilo de liderança baseado no apoio**. Este estilo aplica-se aquelas situações em que os empregados ainda demonstram insegurança e carecem de apoio na realização das atividades. Nesse sentido, o papel do líder é proporcionar o estímulo à aprendizagem, estabelecendo uma comunicação clara e apoiando as pessoas de maneira que sintam mais segurança com relação a suas habilidades e capacidades, tornando-as autoconfiantes. É uma via de mão dupla, em que líder e liderado compartilham da tomada de decisões.

Por último, no comportamento DELEGAR (tarefa baixo – relacionamento baixo), identifica-se o **estilo de liderança voltado para a delegação**, onde o líder fornece pouca direção ou apoio. Este estilo é mais apropriado quando os empregados demonstram autonomia e segurança na execução de suas atribuições. O líder é por excelência um profissional de *empowerment*, competindo-lhe dar poder para que os empregados efetivem mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho.

Gil (2012, p. 226) relaciona esses comportamentos como sendo quatro fases. Assim, segundo o autor, para Hersey e Blanchard “a relação entre um chefe e seus subordinados passa pelas quatro fases que se sucedem à medida que os subordinados vão adquirindo maturidade”.

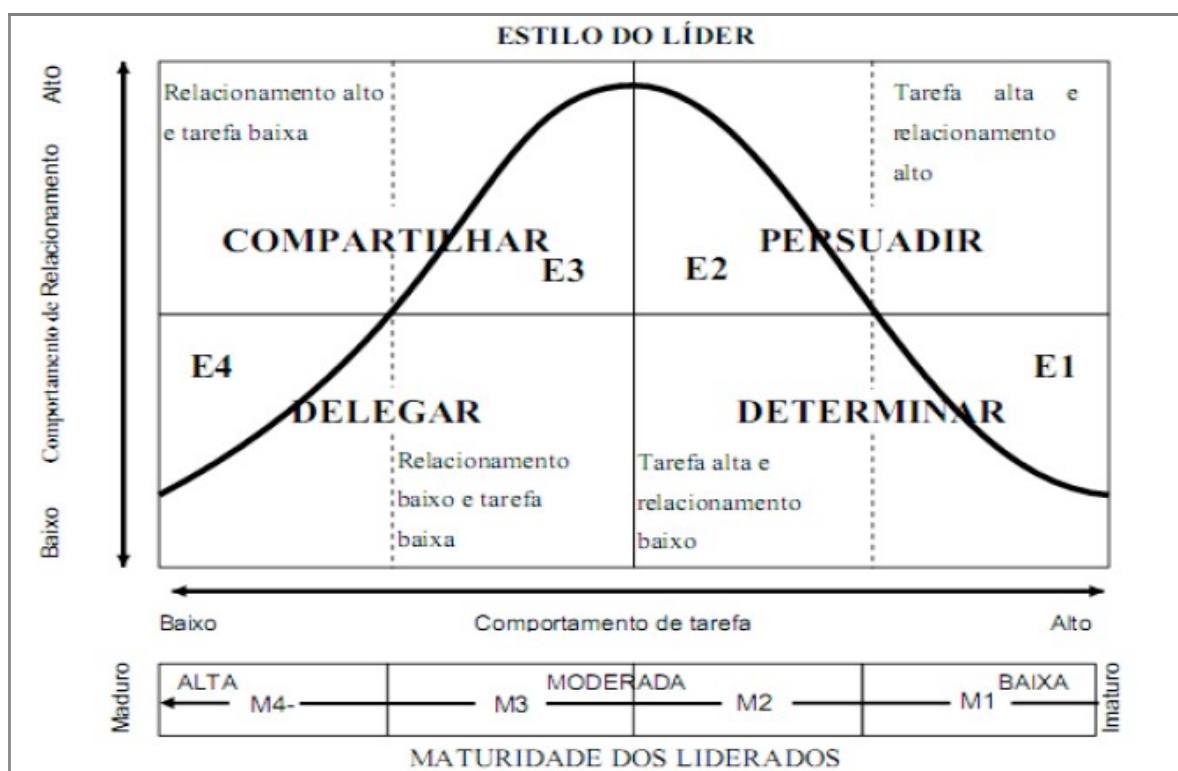
Nesse sentido, nota-se que na Liderança Situacional está implícita a ideia de

que o líder deve ajudar os liderados a crescer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a perseguir esse ideal, para tanto, esse desenvolvimento deve ser realizado ajustando-se o comportamento da liderança. Algumas transformações poderão ocorrer independentes do nível de maturidade do grupo ou do indivíduo. Quando o desempenho de um liderado começar a cair e sua capacidade de motivação diminuir, automaticamente, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e dar o apoio necessário e a direção ideal que o liderado necessitar.

De acordo com Maximiano (2000 apud RAMOS, 2009, p. 23), o grau de maturidade do seguidor determina o uso da autoridade pelo líder, assim, quanto mais maduro for o seguidor, menor o uso da autoridade e maior a orientação para o relacionamento, ao contrário, quando mais imaturo o seguidor, maior a autoridade e pouca ênfase no relacionamento. Assim, um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento de que a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade não é estática e uma das críticas ao modelo é a impossibilidade de medir a maturidade das pessoas.

A Figura 2 ilustra os quatro comportamentos citados:

**Figura 2 – Modelo de Liderança Situacional**



Fonte: Melo (2004)

Segundo Northouse (2004, apud DE RÉ, 2011, p. 6) este modelo, “por sua praticidade e orientação prescritiva, que sugere o que o líder deve fazer em diversas situações para se tornar efetivo, tem sido largamente utilizado em programas de desenvolvimento de liderança”. Entretanto, apesar do disso, “há poucos resultados de pesquisas que sustentem as proposições deste modelo”. O que vai ao encontro do disposto por Robbins (2005), quando diz que apesar do apelo intuitivo e da grande popularidade dessa teoria, deve-se ter cautela em sua aplicação.

### 2.2.3.3 Teoria da Troca entre Líder e Liderados (LMX)

Segundo Melo (2004, p. 42), “essa abordagem foi desenvolvida por George Graem, em 1973, e se apoia no pressuposto de que as pessoas não recebem tratamento igual do líder”.

De acordo com YUKL (2006 apud DE RÉ, 2011, p. 7), a Teoria da Troca entre Líder e Liderados (LMX – *Leader-Member Exchange*) descreve como líderes desenvolvem relação de troca ao longo do tempo com diferentes subordinados.

Nesse sentido, de acordo com Northouse (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 7):

Ela considera a liderança como um processo centrado na interação entre líderes e seguidores e questiona a suposição de que os líderes tratam seus seguidores de forma coletiva. Seu pressuposto é que os líderes têm seus favoritos, com os quais estabelecem uma relação especial. Esse pequeno grupo de subordinados formará o “grupo de dentro”, que tem toda a confiança do líder, recebem mais atenção e tem avaliações de desempenho melhores. Os demais membros da organização formarão o “grupo de fora”. Com esses, o relacionamento do líder se caracterizará por: relacionamento baseado em interações formais de autoridade, menor tempo de atenção e de confiança, e maior controle no desempenho de suas tarefas.

Segundo Melo (2004, p. 42), as pesquisas têm apoiado esse enfoque, revelando que o *status* de “grupo de dentro” e “grupo de fora” está relacionado com o desempenho e com a satisfação dos empregados. Como o líder escolhe quem fica em cada um desses grupos não é muito claro, entretanto, as evidências sugerem que os membros do “grupo de dentro” são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder ou porque possuem um nível de competência superior ao dos demais membros da equipe.

Para Northouse (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 7), o que se observa é que sua “forte abordagem descritiva”, pautada em inúmeras pesquisas experimentais, busca explicar “como os líderes usam alguns subordinados (os membros do grupo de dentro) mais do que outros (os membros do grupo de fora) para atingir os objetivos organizacionais”. O autor ainda chama a atenção para o fato de que como essa teoria “divide a unidade de trabalho em dois grupos, onde um recebe mais atenção do que o outro, ela parece injusta e discriminatória”.

Tal entendimento vai ao encontro do disposto por Robbins (2005, p. 268) de que há evidências substanciais de que essas diferenciações não são aleatórias e de que os “membros do “grupo de dentro”, de maneira geral, recebem avaliações melhores, possuem um comportamento maior de cidadania organizacional, têm menos intenções de rotatividade e maior satisfação com os seus superiores”.

#### 2.2.3.4 Teoria da Meta e do Caminho

Desenvolvida por Robert House em 1971, essa abordagem é um modelo contingencial de liderança que extrai elementos da pesquisa da Universidade Estadual de Ohio sobre a estrutura de iniciação e consideração, bem como da Teoria das Expectativas na Motivação (ROBBINS, 2005, p. 268). Segundo o autor, essa teoria argumenta que “é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”.

Nesse sentido, é responsabilidade do líder motivar os empregados para que atinjam tanto os objetivos individuais quanto organizacionais. Pressupõe-se que as atitudes, a satisfação, o comprometimento e o esforço de um indivíduo podem ser previstos a partir de dois aspectos: o grau em que o trabalho ou o comportamento é percebido pela pessoa como o caminho que leva a resultados (expectativas); e as preferências da pessoa por esses resultados (valências) (CHIAVENATO, 2010, p. 464-465).

No Quadro 2 serão demonstrados os quatro comportamentos de liderança segundo House (apud ROBBINS, 2005, p. 268):

**Quadro 2 – Os quatro comportamentos de liderança**

|   |  |
|---|--|
| <b>LÍDER DIRETIVO</b>                   | Faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas. |
| <b>LÍDER APOIADOR</b>                   | É amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados.   |
| <b>LÍDER PARTICIPATIVO</b>              | Consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.   |
| <b>LÍDER ORIENTADO PARA A CONQUISTA</b> | Estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.   |

Fonte: Robbins (2005, p.268)

De acordo com Melo (2004, p. 43) as pesquisas realizadas “têm apoiado a lógica dessa abordagem e estabelece que o desempenho e a satisfação dos empregados são influenciados, de forma positiva, quando o líder compensa aquilo que falta tanto no empregado quanto na determinação do trabalho.”

Segundo, Chiavenato (2010, p. 465), dado o pressuposto de que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho se acreditam que ele levará a resultados desejáveis e, conseqüentemente, trabalharão mais se sentirem que esse trabalho será recompensado, os liderados serão motivados pelo comportamento do líder ou pelo estilo do líder, à medida que esse estilo ou comportamento influenciam as expectativas (caminhos para meta) e as valências (atratividade da meta). Nesse sentido, os líderes são eficazes quando estabelecem recompensas alcançáveis e que dependam da realização de metas específicas por parte dos subordinados.

Para Northouse (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 7) a vantagem deste modelo é:

Apresentar uma estrutura teórica para entender como os vários estilos de liderança influenciam a satisfação dos subordinados e o seu desempenho. Além disso, integra os princípios da motivação da Teoria da Expectância na teoria da liderança, o que a torna única, pois nenhuma outra abordagem da liderança aborda a motivação dessa forma.

Entretanto, ainda de acordo com o autor, “apesar dessas vantagens, ela tem sido criticada por ser muito complexa e incorporar vários aspectos da liderança que podem ser confusos, e porque sua base empírica é pequena” (NORTHOUSE, 2004 apud DE RÉ, 2011, p. 7).

### 2.2.3.5 O modelo de Participação e Liderança

Victor Vroom e Philip Yetton (apud ROBBINS, 2005, p. 269) “desenvolveram em 1973 o modelo de participação e liderança, que relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório”. Esse modelo sustenta que comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa.

Segundo Robbins (2005, p. 269), o modelo de Vroom e Yetton é normativo, oferecendo “uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório, de acordo com os diferentes tipos de situação”.

Ainda de acordo com o autor, Vroom e Arthur Jago revisaram o modelo em 1988 e mantiveram os cinco estilos alternativos de liderança – desde o líder tomando as decisões sozinho até o compartilhamento do problema com o grupo e o desenvolvimento de uma decisão de consenso –, acrescentaram uma série de problemas e aumentaram o número de variáveis contingenciais para 12, conforme pode ser observado abaixo:

**Quadro 3 – Variáveis Contingenciais do Modelo de Participação e Liderança Revisado**

| <b>VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS DO MODELO DE PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA REVISADO</b>   |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importância da decisão.</li> <li>2. Importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão.</li> <li>3. Se o líder tem uma quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão.</li> <li>4. Quão bem-estruturado está o problema.</li> <li>5. Se uma decisão autocrática receberia o comprometimento dos subordinados.</li> <li>6. Se os subordinados “vestem a camisa” dos objetivos da empresa.</li> <li>7. Se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às alternativas de solução.</li> <li>8. Se os subordinados têm informações suficientes para tomar boas decisões.</li> <li>9. As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados.</li> <li>10. Se os custos para reunir subordinados geograficamente dispersos são justificáveis.</li> <li>11. Importância para o líder de minimizar do tempo requerido para a tomada de decisões.</li> <li>12. Importância do uso da participação como uma ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.</li> </ol> |

Fonte: Robbins (2005)



As pesquisas que testaram tanto o modelo original como o revisado não são encorajadoras. As críticas têm focado as variáveis omitidas e a complexidade geral do modelo. Outras teorias demonstram que o estresse, a inteligência e a experiência são variáveis situacionais importantes e esse modelo não incluiu esses fatores. Ainda, segundo Yulk (2006, apud DE RÉ, 2011, p. 7-8) essas teorias vêm sendo criticadas por alguns cientistas comportamentais, pelos motivos abaixo explicitados:

- Essas teorias teriam pouca utilidade para mostrar aos gerentes como se tornarem mais eficazes. Devido ao ritmo frenético de trabalho e à relativa falta de controle sobre esse ritmo, é impossível que os gestores consigam aplicar essas complexas teorias, que especificam comportamentos ideais para cada situação;
- Há uma suposição implícita na maioria das teorias contingenciais de que há uma única e ótima maneira para o gestor atuar em cada situação dada. Ao contrário, há vários diferentes padrões de comportamento que podem ser igualmente eficazes em uma mesma situação;
- As teorias contingenciais não proporcionam suficiente orientação, na forma de princípios gerais, para ajudar os gestores a reconhecerem e a escolherem as necessidades de liderança subjacentes à imensa quantidade de atividades fragmentadas e aos problemas que enfrentam.

No tópico seguinte serão apresentadas algumas questões contemporâneas envolvendo a temática liderança.

### 2.3 QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE LIDERANÇA

Na visão de Cavalcanti et. al. (2006 apud RAMOS, 2009, p. 26), a necessidade atual de lidar com o intangível da organização trazem algumas perguntas que ajudam a compreender aquilo que as organizações muitas vezes não se preocupam, mas deveriam fazê-lo, são elas:

1. Como andam os talentos ocultos em sua organização?
2. Como anda a motivação dos colaboradores?
3. O grau de comprometimento?
4. O grau de satisfação com o que fazem?
5. A troca de informações e o diálogo?
6. Os boicotes e as resistências?
7. Quantas ideias excelentes ficam pelos corredores?
8. Quanta criatividade fica confinada no cumprimento da burocracia?
9. Quantos projetos não são sugeridos?
10. Quantas soluções não são fornecidas?
11. Quanta energia e recursos são desperdiçados?
12. Não estaria, então, a essência das organizações nos aspectos invisíveis do seu ser?

Atualmente, há várias proposições teóricas de liderança consideradas de grande relevância que poderiam responder a essas perguntas. Nesse sentido, surgiram novas teorias que passaram a “analisar o comportamento do próprio líder e sua atuação como um gestor de significados, sem atentar muito para os processos de influência” (DE RÉ, 2011, p. 8).

A esse grupo de teorias que surgiram a partir da década de 80 denominou-se de “A Nova Liderança” e dentre elas destacam-se a liderança carismática, a transacional, a transformacional e a visionária.

### 2.3.1 Liderança Carismática

Segundo DE RÉ (2011, p. 8) a teoria da Liderança Carismática “diz que os seguidores atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias, em virtude de suas habilidades pessoais, as quais produzem um efeito profundo e extraordinário sobre os seguidores”.

De acordo com Robbins (2005, p. 283), um líder carismático possui as seguintes características:

1. **Visão e articulação:** eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. **Risco pessoal:** estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.
3. **Sensibilidade ao ambiente:** são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança.
4. **Sensibilidade para as necessidades dos liderados:** são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
5. **Comportamentos não-convencionais:** apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.  
(Robbins, 2005, p. 283, grifo nosso).

Entretanto, Robbins (2005), ressalta alguns prós e contras da liderança carismática. Como vantagem desse tipo de liderança algumas pesquisas indicam fortes correlações entre a liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados. Porém, outras pesquisas indicam que o carisma pode não ser generalizável, ou seja, a eficácia pode ser situacional. Nesse sentido, a liderança

carismática nem sempre é necessária para atingir altos níveis de desempenho dos funcionários. O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um grau de incerteza ou tensão. Para Maximiano (2000, p. 63):

Qualquer que seja o qualificativo, o líder desse tipo é alguém que leva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos devem dar especial atenção para as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. No final das contas, os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas ideias.

Entretanto, na visão de Melo (2004, p. 44), “líderes carismáticos podem tornar-se um passivo para a organização depois que a crise e a necessidade de mudança drástica acabam”. Estudos revelam que líderes carismáticos não precisam ser necessariamente carismáticos para serem eficazes, especialmente se o carisma vier acompanhado de um ego exagerado. Esse entendimento vai ao encontro do disposto por Yulk (2006 apud DE RÉ, 2011, p. 8) de que:

Líderes carismáticos podem desenvolver uma enorme influência na organização, mas as consequências nem sempre são benéficas. Muitos empreendedores que desenvolvem prósperas companhias são tirânicos, egomaniacos, cujas ações podem causar a queda de suas empresas. Sua orientação para o poder pessoal os torna insensíveis, manipulativos e defensivos.

Nesse sentido, há que se ter cautela, pois a questão é que o líder carismático nem sempre é a resposta para todos os problemas. O sucesso da liderança depende, até certo ponto, da situação e da visão do líder.

Outra corrente de pesquisa tem buscado diferenciar os líderes transformacionais dos líderes transacionais, conforme demonstrado a seguir.

### **2.3.2 Liderança Transacional versus Transformacional**

De acordo com Melo (2004, p. 45), os líderes transformacionais assemelham-se aos líderes carismáticos. E, os líderes transacionais, “àqueles

tratados nos estudos da Universidade Estadual de Ohio, no modelo de Fiedler, na teoria de caminho-objetivo, ou no modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard – o que mais se aproxima da ação dos gerentes nas organizações”. A partir dessa análise, tem-se que:

A **liderança transacional** evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos colaboradores e da equipe e no relacionamento com as pessoas visando atingir as metas e objetivos organizacionais. A **liderança transformacional** estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder, e bem assim da sua capacidade comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas. (MELO, 2004, p. 45, grifo nosso)

Segundo Yukl (2006 apud DE RÉ, 2011, p. 8), “os líderes transacionais tornam seus seguidores mais conscientes da importância e do valor de seu trabalho e os induzem a transcender seu auto interesse em prol da organização”. Bryman (2004 apud DE RÉ, 2011, p. 8), considera que “a liderança transacional não é ineficaz, mas sua eficácia está limitada ao contrato implícito entre líderes e seguidores, ou seja, eles não estão unidos em mútua e contínua busca por um propósito maior, o que aconteceria na liderança transformacional”.

O Quadro 4 identifica e define, sucintamente, as quatro características que diferenciam esses dois tipos de líderes.

**Quadro 4 – Características dos líderes Transacionais e Transformacionais**

| <b>LÍDER TRANSACIONAL</b>   | <b>LÍDER TRANSFORMACIONAL</b>   |
|---|---|
| <p><b>ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA</b></p> <p><b>Recompensa contingente</b> - Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.</p> <p><b>Administração por exceção (ativa)</b> - Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.</p> <p><b>Administração por exceção (passiva)</b> - Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.</p> <p><b>Laissez-faire</b> - Abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.</p> | <p><b>ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA</b></p> <p><b>Carisma</b> - Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito à confiança.</p> <p><b>Inspiração</b> - Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços expressa propósitos importantes de maneira simples.</p> <p><b>Estímulo intelectual</b> - Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.</p> <p><b>Consideração individualizada</b> - Dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.</p> |

Fonte: Robbins (2005)

Robbins (2005, p. 285) ressalta que “as lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas”. Elas se complementam apesar de não serem iguais em importância. Nesse sentido, “a liderança transformacional é construída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário, não é verdadeiro”. Ademais, esse estilo de liderança estaria associado a menores taxas de rotatividade, maior produtividade, menor estresse e maior satisfação do empregado do que a liderança transacional.

Entretanto, a liderança transformacional não é igualmente eficaz em todas as situações. Ela possui um impacto maior quando exercida em níveis hierárquicos inferiores de pequenas empresas privadas do que em organizações maiores e mais complexas. Existem, ainda, algumas preocupações em relação a esse estilo de liderança, principalmente, no que se refere à falta de clareza quanto à definição de um conjunto de suposições sobre como os líderes deve agir em uma determinada situação para ter sucesso (DE RÉ, 2011) e, também, ao fato de a liderança transformacional apresentar algumas restrições, “uma vez que ela se concentra no líder e não considera a dimensão relacional entre líderes e seguidores” (NORD E FOX, 1996 apud MELO, 2004, p. 45).

### **2.3.3 Liderança Visionária**

Robbins (2000 apud STEFANO E GOMES FILHO, 2003, p. 136-137), afirma que a “liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”, o que demonstra que esse tipo de liderança vai além do carisma.

Tal entendimento converge com o disposto por DE RÉ (2011, p. 9), de que a “liderança visionária é aquela que tem o futuro em vista, exige autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas e implica correr riscos em várias dimensões”.

Rowe (2002 apud DE RÉ, 2011, p. 9), salienta que “a percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com

um conjunto de normas, valores e opiniões em comum”.

Para Nanus (2000 apud DE RÉ, 2011, p. 9) “um líder visionário tem a capacidade de criar uma visão realista, crível do futuro para a organização” e, ao mesmo tempo, “negociar e defender essa visão para as outras pessoas”, sendo coerente em seu comportamento com a forma que defende sua visão. Ainda, de acordo com o autor, “esses líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência”. O autor estabelece “quatro papéis que, juntos, definem a função do líder visionário: indicador de direção; agente de mudança; porta-voz; e treinador”.

Conclui-se que, segundo Yukl (2006 apud DE RÉ, 2011, p. 9), a Nova Liderança oferece uma abordagem “centrada no líder e que enfatiza sua influência sobre seus seguidores, desconsiderando o processo de influência recíproca, a liderança compartilhada e a mútua influência entre seguidores”.

Dentre outros fatores, essa abordagem é criticada por “concentrar-se excessivamente nos líderes da cúpula organizacional, tendo pouco a dizer sobre os processos informais de liderança” (BRYMAN, 2004 apud DE RÉ, 2011, p. 9).

Na visão de Melo (2004), as principais abordagens até aqui elencadas não são consideradas excludentes e sim complementares. Nesse sentido, de acordo com o autor, “o fenômeno da liderança seria uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados e também de condições situacionais” (MELO, 2004, p. 46), conforme será demonstrado a seguir.

## 2.4 ESTILO RELACIONAMENTO, TAREFA E SITUACIONAL

A partir do pressuposto de que as abordagens apresentadas não seriam excludentes e sim complementares, Melo (2004) construiu e validou uma Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), objetivando aferir os três estilos gerenciais que vêm permeando a maioria dos estudos sobre a liderança, quais sejam: o estilo voltado para o relacionamento, o estilo voltado para a tarefa e o estilo voltado para a situação, sendo este último definido com base na abordagem de Hersey e Blanchard de 1986.

Assim, segundo Melo (2004, p. 50-51), de acordo com as abordagens de liderança descritas anteriormente, percebe-se que a atuação da gerência se volta para um dos focos demonstrados abaixo:

**Quadro 5 – Gerência voltada para os Estilos Gerenciais e Abordagens de Liderança**

**TAREFA** – voltado para:

- ✓ estrutura inicial, nos estudos de Ohio;
- ✓ orientação para a produção, nos estudos de Michigan;
- ✓ preocupação do gerente com a produção, na grade gerencial de Blake e Mouton;
- ✓ orientação para a tarefa e critério situacional de estrutura da tarefa, no modelo de Fiedler;
- ✓ comportamentos da liderança que caracterizam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”, na teoria caminho-objetivo;
- ✓ comportamentos denominados “autocráticos”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton; e
- ✓ forte compromisso pessoal do líder com a meta, na teoria da liderança carismática.

**RELACIONAMENTO** – voltado para:

- ✓ consideração, nos estudos de Ohio;
- ✓ orientação para o empregado, nos estudos de Michigan;
- ✓ preocupação com as pessoas, na grade gerencial de Blake e Mouton;
- ✓ orientação para o relacionamento, no modelo de Fiedler;
- ✓ critério situacional “relação líder-membro”, no modelo de Fiedler;
- ✓ comportamentos da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, na teoria do caminho-objetivo;
- ✓ relações líder-membro, na teoria do caminho-objetivo; e
- ✓ comportamentos da liderança denominados “consultadores”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton.

**SITUAÇÃO**

- ✓ se apoia na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard, apesar de todas as teorias contingenciais destacarem a dimensão situacional.

Fonte: Melo (2004)

A partir da análise dos pontos convergentes descritos acima, Melo (2004, p. 51) elaborou a definição constitutiva dos três fatores gerenciais, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 6 – Definição dos Fatores Tarefa, Relacionamento e Situacional

| FATOR                 | DEFINIÇÃO   |
|-----------------------|---|
| <b>Relacionamento</b> | Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação. |
| <b>Tarefa</b>         | Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.                |
| <b>Situação</b>       | Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.  |

Fonte: Melo (2004, p. 51)

Denota-se que, no primeiro fator – **Estilo voltado para o relacionamento** – as relações interpessoais orientam a atuação do líder, significando que os gestores confiam em seus subordinados, demonstram respeito por suas ideias, são compreensivos, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de seus subordinados.

Já o segundo fator – **Estilo voltado para a tarefa** – indica que o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados. Nesse sentido, o líder designa os empregados para realização de tarefas, objetivos e metas organizacionais e define padrões de desempenho que possibilitam o controle, a supervisão e a fiscalização do comportamento de seus subordinados. Para tanto, o líder geralmente lança mão da hierarquia, das regras e dos métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação. Este estilo de liderança costuma ser encontrado, principalmente, em ambientes organizacionais onde predominam a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões.

Por fim, o terceiro fator – **Estilo voltado para a situação** – sinaliza que os gestores são flexíveis, adaptando seu estilo às exigências do ambiente de trabalho e variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de



execução das tarefas por parte dos subordinados, dando-lhes autonomia e liberdade de acordo com a experiência e maturidade para assumir responsabilidades. Desse modo, as organizações em que esses gerentes atuam buscam formas de gerenciamento que consideram as variáveis do contexto ou situacionais.

No próximo capítulo, será apresentada a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2004), e descritos os procedimentos metodológicos da presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão descritos os aspectos e procedimentos metodológicos que compõem esta pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Foi criado pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. Seu negócio é prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) para o setor público, sendo considerada uma das maiores organizações públicas de TI no mundo. Seu mercado de atuação é o de finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda com suas secretarias e demais órgãos, correspondendo a 65% do volume de negócios da Empresa. Outro segmento igualmente importante são as ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal cuja gestão e articulação compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SERPRO, 2014).

O SERPRO tem sede em Brasília e está presente em 11 capitais: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis. Nos demais estados mantém Escritórios. Seu quadro de pessoal, conta com mais de 11 mil empregados, entre Analistas, Técnicos e Auxiliares (SERPRO, 2014).

Ao longo de seus 49 anos, a Empresa consolidou-se como uma referência, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas por órgãos do setor público brasileiro, as quais foram incorporadas à vida dos cidadãos. Dentre as várias soluções desenvolvidas destacam-se o Imposto de Renda (ReceitaNet), a nova Carteira Nacional de Habilitação; o novo Passaporte Brasileiro; o SISCOMEX, sistema integrado do comércio exterior; o ComprasNet, sistema que torna públicas todas as contas e processos de licitação realizados pela Administração Pública Federal; além dos sistemas popularizados como RAIS, RENAVAM e SIAFI. A empresa ainda investe no desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, como uma política estratégica que permite otimizar os recursos públicos, incentivar o compartilhamento

de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal, iniciativas do segmento acadêmico e sociedade. Além disso, desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apoia as políticas do Governo Federal nessas áreas (SERPRO, 2014).

### 3.2 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa quantitativa por caracterizar-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações (questionário estruturado) quanto no tratamento dessas através de análises estatísticas. Nesse sentido, de acordo com Fonseca (2002 apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 33):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

A técnica utilizada para a coleta das informações foi o Método de Survey (levantamento de campo), visto que buscou informação diretamente com um grupo de empregados de Brasília (Sede e Regional) acerca dos estilos gerenciais mais característicos dos comportamentos dos gestores do SERPRO.

Nesse sentido, Fonseca (2002 apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 39) esclarece que “a pesquisa com survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa”. Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, de forma a garantir o sigilo das informações registradas pelos empregados.

Dado o exposto, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), a tipologia de pesquisa adotada neste trabalho baseou-se na seguinte classificação: (I) quanto aos objetivos ela se caracteriza como **descritiva** (uma vez que “pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”) e **explicativa** (preocupa-se em

“identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”); (II) quanto aos procedimentos, a pesquisa será **bibliográfica** (pesquisas sobre o tema em artigos científicos, dissertações, livros e meio eletrônico), **documental** (análise de documentos da Empresa) e **levantamento de campo** (aplicação de questionário).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa foi utilizada a **Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)**, construída e validada por Melo (2004), não havendo a necessidade de pré-teste visto que o questionário foi validado pelo autor. A referida escala contém 19 itens, agrupados em três fatores: Tarefa (seis itens), Relacionamento (nove itens) e Situacional (quatro itens).

De acordo com Melo (2004), a extração desses fatores deu-se com a utilização do método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin*, indicando três agrupamentos teoricamente consistentes com as definições dos estilos gerenciais apresentados, quais sejam: o **fator relacionamento**, com 9 itens e *Alpha de Cronbach* igual a 0,94; o **fator tarefa**, com 6 itens e *Alpha de Cronbach* igual a 0,72; e o **fator situacional**, com 4 itens e *Alpha de Cronbach* igual a 0,82.

Esses fatores foram objeto deste estudo, sendo considerados como “estilo focado no relacionamento”, “estilo focado na tarefa” e “estilo focado na situação”. Os itens da pesquisa foram respondidos com base em uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim e 5 = sempre age assim).

As questões que compõem o instrumento de pesquisa foram distribuídas aleatoriamente para os participantes, de forma a não identificar um foco/fator específico, levando a respostas mais fidedignas.

Os fatores, as definições e os itens que compõem cada um dos fatores gerenciais da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)<sup>3</sup> estão descritos no quadro a seguir:

---

<sup>3</sup> MELLO, Eleuní Antônio de Andrade. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília, (2001).

Quadro 7 – Fatores Gerenciais da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

| FATORES        | DEFINIÇÕES  | ITENS  |
|----------------|---|--|
| Relacionamento | Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizados por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação. | 1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.<br>2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.<br>5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.<br>6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.<br>10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.<br>11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.<br>13. Demonstra confiança nos subordinados.<br>16. Mostra-se acessível aos subordinados.<br>19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. |
| Tarefa         | Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.                     | 4. Põe o trabalho em primeiro lugar.<br>7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.<br>8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).<br>12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.<br>14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.<br>17. Valoriza o respeito à autoridade.   |
| Situação       | Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.  | 3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.<br>9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.<br>15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.<br>18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.   |

Fonte: Melo (2001)

Ao instrumento de pesquisa foram acrescentados os dados demográficos e

funcionais buscando caracterizar o perfil dos participantes, tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, lotação, tempo de serviço, cargo, ocupação ou não de função gerencial.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi disponibilizada para 1.897 (mil, oitocentos e noventa e sete) empregados, integrantes do quadro interno, ocupantes dos cargos de Analista, Técnico e Auxiliar, com ou sem função gerencial, lotados na Sede e na Regional Brasília.

Do público-alvo estabelecido, 448 (quatrocentos e quarenta e oito) empregados responderam a pesquisa<sup>4</sup>, sendo 316 analistas, 98 Técnicos e 34 Auxiliares, o que representa uma taxa de retorno de 23,62% da população estabelecida. Este percentual superou a estimativa mínima de 320 (trezentos e vinte) respondentes para que a amostra fosse representativa, considerando uma margem de erro de erro de 5% e um grau de confiança de 95%.

### 3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento (ANEXO A) foi especificado no Google Drive (docs) e disponibilizado, via internet, para 1.897 (mil, oitocentos e noventa e sete) empregados, integrantes do quadro interno, ocupantes dos cargos de Analista, Técnico e Auxiliar, com ou sem função gerencial, lotados na Sede e na Regional Brasília.

No período estabelecido para aplicação da pesquisa, foi enviado um e-mail com o link do questionário para os e-mails corporativos dos empregados, explicitando o objetivo da pesquisa e convidando-os a participarem da mesma. O acesso ao questionário se deu via internet, resguardando o sigilo das respostas e a identificação dos participantes. A pesquisa ficou disponível no período de 12 a 19 de setembro de 2014.

---

<sup>4</sup> RAOSOFT® - Calculadora: tamanho da amostra. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>>. Acesso em: 22 de agosto de 2014.

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com a ajuda do Google Drive (docs), para extração dos dados, e do programa Microsoft Office Excel, sendo realizadas análises estatísticas descritivas (frequência, média, desvio-padrão e coeficiente de variação) com o banco de dados da pesquisa.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a caracterização da amostra, as análises estatísticas realizadas, bem como descritos e analisados os resultados obtidos.

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS DOS PARTICIPANTES

Do público-alvo estabelecido (1.897), 448 responderam à pesquisa. Os dados demográficos e funcionais dos respondentes referentes ao gênero, idade, escolaridade, lotação, tempo de serviço, cargo, ocupação ou não de função gerencial, serão demonstrados na Tabela 1:

**Tabela 1 – Dados demográficos e funcionais dos respondentes (n = 448)**

| VARIÁVEL                | CARACTERIZAÇÃO              | RESPONDENTES | REPRESENTATIVIDADE (%) |
|-------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------|
| <b>Gênero</b>           | Masculino                   | 289          | 65%                    |
|                         | Feminino                    | 159          | 35%                    |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |
| <b>Idade</b>            | 18 a 20 anos                | 0            | 0%                     |
|                         | 21 a 30 anos                | 65           | 15%                    |
|                         | 31 a 40 anos                | 136          | 30%                    |
|                         | 41 a 50 anos                | 87           | 19%                    |
|                         | Acima de 50 anos            | 160          | 36%                    |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |
| <b>Escolaridade</b>     | Ensino Fundamental          | 1            | 0,2%                   |
|                         | Ensino Médio                | 48           | 11%                    |
|                         | Ensino Superior             | 150          | 33%                    |
|                         | Pós-graduação Lato Sensu    | 223          | 50%                    |
|                         | Pós-graduação Stricto Sensu | 25           | 6%                     |
|                         | Pós-doutorado               | 1            | 0,2%                   |
| <b>Total</b>            | <b>448</b>                  | <b>100%</b>  |                        |
| <b>Cargo</b>            | Analista                    | 316          | 71%                    |
|                         | Técnico                     | 98           | 22%                    |
|                         | Auxiliar                    | 34           | 8%                     |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |
| <b>Tempo de Serviço</b> | Menos de 1 ano              | 17           | 4%                     |
|                         | 1 a 5 anos                  | 114          | 25%                    |
|                         | 6 a 10 anos                 | 113          | 25%                    |
|                         | 11 a 15 anos                | 18           | 4%                     |
|                         | 16 a 20 anos                | 12           | 3%                     |
|                         | 21 a 25 anos                | 9            | 2%                     |
|                         | Acima de 25 anos            | 165          | 37%                    |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |
| <b>Função Gerencial</b> | Com Função Gerencial        | 172          | 38%                    |
|                         | Sem Função Gerencial        | 276          | 62%                    |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |
| <b>Lotação</b>          | Sede                        | 301          | 67%                    |
|                         | Regional Brasília           | 147          | 33%                    |
|                         | <b>Total</b>                | <b>448</b>   | <b>100%</b>            |

Fonte: Elaborada pela autora



Conforme demonstrado na tabela acima, 67% dos respondentes estão lotados na Sede e 33% na Regional Brasília. A maioria é do sexo masculino (65%) e possui Ensino Superior (89%), sendo que 56% dos que participaram da pesquisa têm algum tipo de Pós-graduação. Quanto à idade, observa-se que a maior parte dos respondentes concentra-se nas faixas etárias acima de 50 anos (36%) e de 31 a 40 anos (30%). Dos 448 respondentes, 71% ocupam o cargo de Analista, 54% possuem menos de 11 anos de serviço e 39% acima de 20 anos de tempo de serviço prestado à Empresa. Por fim, quanto à função gerencial, 62% dos respondentes não possuem função gerencial.

Ao compararmos o percentual de participantes com menos de 11 anos de serviço (54%) com aqueles que possuem acima de 20 anos de serviço (39%), infere-se que essa diferença decorreu do fato de que o SERPRO tem realizado Concurso Público desde 2001, de forma sistematizada, promovendo a oxigenação do seu quadro de pessoal. Nesse período, foram realizados oito concursos públicos, tendo sido ofertadas 5.097 vagas, sendo 4.124 para o cargo de Analista e 972 para o de Técnico (SERPRO, 2014).

A seguir serão apresentados os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com as variáveis demográficas e funcionais.

#### **4.1.1 Descrição dos estilos de liderança de acordo com os dados demográficos e funcionais dos participantes**

No contexto geral, com base na análise dos dados demográfico-funcionais, observa-se que os três estilos gerenciais apresentaram resultados acima do ponto médio da escala, o que nos permite inferir que ambos estão presentes nos comportamentos dos gestores do SERPRO, lotados na Sede e na Regional Brasília, em menor ou maior grau. Entretanto, com vistas a identificar os estilos de liderança predominantes na percepção dos empregados foi realizada uma análise detalhada de acordo com as medidas de dispersão desvio-padrão e coeficiente de variação<sup>5</sup>.

A Tabela 2 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável gênero.

---

<sup>5</sup> Em relação ao Coeficiente de Variação (CV), segundo Fonseca e Martins (1996, p. 148), alguns especialistas consideram: baixa dispersão:  $CV \leq 15\%$ ; média dispersão:  $15\% < CV < 30\%$ ; e alta dispersão:  $\geq 30\%$ .

Tabela 2 – Estilo de liderança e gênero

| <b>FEMININO</b>           |          |              |                      |               |
|---------------------------|----------|--------------|----------------------|---------------|
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 159      | 4,09         | 1,00                 | 24,53%        |
| TAREFA                    | 159      | 3,99         | 1,00                 | 24,95%        |
| SITUACIONAL               | 159      | 4,14         | 0,93                 | 22,60%        |
| <b>MASCULINO</b>          |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 289      | 4,05         | 1,03                 | 25,40%        |
| TAREFA                    | 289      | 3,88         | 1,02                 | 26,27%        |
| SITUACIONAL               | 289      | 4,13         | 0,97                 | 23,43%        |

Fonte: Elaborada pela autora

Ao analisarmos o gênero dos respondentes em relação aos estilos de liderança percebidos, apesar de os três estilos gerenciais demonstrarem resultados acima do ponto médio da escala, observa-se tanto os homens como as mulheres reconheceram o **Estilo Situacional** como sendo o mais característico dos comportamentos dos gestores, havendo uma moderada variabilidade nas respostas dos participantes.

Em relação aos estilos **Relacionamento** e **Tarefa**, em que pese este último ter sido percebido como sendo o menos característico dos comportamentos dos gestores da organização, observa-se uma média dispersão nas respostas, o que significa que as opiniões foram heterogêneas, principalmente, por parte dos homens.

A Tabela 3 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável função gerencial.

Tabela 3 – Estilo de liderança e função gerencial

| <b>POSSUI FUNÇÃO GERENCIAL</b>     |          |              |                      |               |
|------------------------------------|----------|--------------|----------------------|---------------|
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>          | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO                     | 170      | 4,31         | 0,80                 | 18,49%        |
| TAREFA                             | 170      | 3,98         | 0,97                 | 24,28%        |
| SITUACIONAL                        | 170      | 4,34         | 0,80                 | 18,32%        |
| <b>NÃO POSSUI FUNÇÃO GERENCIAL</b> |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>          | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO                     | 278      | 3,92         | 1,11                 | 28,39%        |
| TAREFA                             | 278      | 3,88         | 1,04                 | 26,74%        |
| SITUACIONAL                        | 278      | 4,00         | 1,02                 | 25,54%        |

Fonte: Elaborada pela autora

Observando-se a Tabela 3, os três estilos gerenciais também apresentaram

resultados acima do ponto médio da escala. Na percepção dos empregados que exercem função gerencial, os estilos **Relacionamento** e **Situacional** são característicos dos comportamentos dos gestores e, o **Estilo Tarefa**, é o menos característico dos comportamentos dos gestores.

Na análise dos que não ocupam função gerencial (corpo funcional), apesar de os três estilos gerenciais apresentaram resultados acima do ponto médio da escala, não foi possível identificar os estilos predominantes, visto que há uma média dispersão nas respostas, sinalizando que as opiniões são divergentes.

A Tabela 4 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável lotação.

Tabela 4 – Estilo de liderança e lotação

| <b>SEDE</b>               |          |              |                      |               |
|---------------------------|----------|--------------|----------------------|---------------|
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 147      | 4,15         | 0,98                 | 23,51%        |
| TAREFA                    | 147      | 3,96         | 0,98                 | 24,78%        |
| SITUACIONAL               | 147      | 4,16         | 0,93                 | 22,43%        |
| <b>REGIONAL BRASÍLIA</b>  |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 301      | 3,89         | 1,09                 | 27,88%        |
| TAREFA                    | 301      | 3,84         | 1,07                 | 27,85%        |
| SITUACIONAL               | 301      | 4,07         | 1,00                 | 24,53%        |

Fonte: Elaborada pela autora

Apesar de os três estilos gerenciais apresentaram resultados acima do ponto médio da escala, na Tabela 4, observa-se que os empregados lotados na Sede percebem os estilos de liderança **Relacionamento** e **Situacional** como mais característicos dos comportamentos dos gestores e, o **Estilo Tarefa**, como o menos característico dos comportamentos dos gestores, havendo homogeneidade nas respostas e uma moderada variabilidade.

Na percepção dos empregados lotados na Regional Brasília, o **Estilo Situacional** predomina no comportamento dos gestores. As opiniões foram homogêneas e sinalizam uma moderada variabilidade nas respostas dos participantes. Já o **Estilo Tarefa** foi percebido como o menos característico dos comportamentos dos gestores, porém, os resultados demonstraram que não há homogeneidade nas respostas dada a média dispersão apresentada.

A Tabela 5 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável cargo.

Tabela 5 – Estilo de liderança e cargo

| <b>ANALISTA</b>           |          |              |                      |               |
|---------------------------|----------|--------------|----------------------|---------------|
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 316      | 4,09         | 0,98                 | 24,04%        |
| TAREFA                    | 316      | 3,86         | 1,01                 | 26,06%        |
| SITUACIONAL               | 316      | 4,14         | 0,92                 | 22,23%        |
| <b>TÉCNICO</b>            |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 98       | 4,01         | 1,10                 | 27,58%        |
| TAREFA                    | 98       | 4,05         | 1,00                 | 24,65%        |
| SITUACIONAL               | 98       | 4,09         | 1,01                 | 24,72%        |
| <b>AUXILIAR</b>           |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO            | 34       | 4,05         | 1,11                 | 27,35%        |
| TAREFA                    | 34       | 4,16         | 1,06                 | 25,45%        |
| SITUACIONAL               | 34       | 4,17         | 1,11                 | 26,53%        |

Fonte: Elaborada pela autora

Apesar de os três estilos gerenciais também apresentarem resultados acima do ponto médio da escala, sendo percebidos como característicos dos comportamentos dos gestores pelos empregados ocupantes dos cargos de Analista, Técnico e Auxiliar, observa-se que há situações em que determinado estilo predomina em relação ao outro.

Nesse sentido, os empregados ocupantes do cargo de Analista reconhecem os estilos de liderança **Relacionamento** e **Situacional** como sendo mais característicos dos comportamentos dos gestores e, o **Estilo Tarefa**, menos característico dos comportamentos dos gestores.

Para os empregados ocupantes do cargo de Técnico, o **Estilo Tarefa** foi percebido como o mais característico dos comportamentos dos gestores. As opiniões são homogêneas e há uma moderada variabilidade nas respostas dos participantes. Os estilos de liderança menos característicos foram o **Relacionamento** e o **Situacional**. Porém, há que se destacar que houve uma média dispersão nas respostas, o que sinaliza uma discordância entre os respondentes.

Não foi possível identificar os estilos predominantes na percepção dos

empregados ocupantes do cargo de Auxiliar, apesar de os três estilos gerenciais apresentarem resultados acima do ponto médio da escala, visto que há uma média dispersão nas respostas, sinalizando que as opiniões são divergentes.

A Tabela 6 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável escolaridade.

**Tabela 6 – Estilo de liderança e escolaridade**

| <b>ENSINO FUNDAMENTAL</b>  |          |              |                      |               |
|--|----------|--------------|----------------------|---------------|
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 1        | 4,33         | 0,50                 | 11,54%        |
| TAREFA   | 1        | 4,17         | 0,41                 | 9,80%         |
| SITUACIONAL  | 1        | 4,00         | 0,00                 | 0,00%         |
| <b>ENSINO MÉDIO</b>  |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 48       | 4,05         | 1,04                 | 25,62%        |
| TAREFA   | 48       | 4,24         | 0,93                 | 21,86%        |
| SITUACIONAL  | 48       | 4,11         | 1,13                 | 27,44%        |
| <b>ENSINO SUPERIOR</b>   |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 150      | 4,08         | 1,04                 | 25,45%        |
| TAREFA   | 150      | 3,91         | 0,99                 | 25,40%        |
| SITUACIONAL  | 150      | 4,16         | 0,91                 | 21,98%        |
| <b>ENSINO SUPERIOR PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU (MBA, ESPECIALIZAÇÃO)</b>    |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 223      | 4,03         | 1,02                 | 25,44%        |
| TAREFA   | 223      | 3,87         | 1,05                 | 27,13%        |
| SITUACIONAL  | 223      | 4,09         | 0,91                 | 22,33%        |
| <b>ENSINO SUPERIOR PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU (MESTRADO, DOUTORADO)</b> |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 25       | 4,40         | 0,86                 | 19,63%        |
| TAREFA   | 25       | 3,85         | 1,01                 | 26,32%        |
| SITUACIONAL  | 25       | 4,39         | 0,78                 | 17,70%        |
| <b>ENSINO SUPERIOR PÓS-DOUTORADO</b>                                     |          |              |                      |               |
| <b>FATORES GERENCIAIS</b>  | <b>n</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
| RELACIONAMENTO   | 1        | 2,67         | 1,32                 | 49,61%        |
| TAREFA   | 1        | 3,83         | 1,60                 | 41,79%        |
| SITUACIONAL  | 1        | 4,00         | 1,07                 | 26,74%        |

Fonte: Elaborada pela autora

Em sua grande maioria, no que se refere ao nível de escolaridade dos participantes, observa-se que os três estilos gerenciais apresentaram resultados acima do ponto médio da escala, sendo percebidos como característicos dos comportamentos dos gestores.

Entretanto, destaca-se que o **Estilo Situacional** foi percebido como sendo o mais característico dos comportamentos dos gestores pela maioria dos empregados. A predominância desse estilo justifica-se pela homogeneidade e uma moderada variabilidade nas respostas, principalmente, para aqueles empregados que possuem Ensino Superior, Pós-graduação Lato Sensu e Pós-graduação Stricto Sensu, que representam 89% da amostra pesquisada.

Já os empregados que possuem Ensino Médio, percebem o **Estilo Tarefa** como sendo o mais característico dos comportamentos dos gestores, havendo uma moderada variabilidade nas respostas dos participantes, o que sinaliza que as opiniões são homogêneas. Os demais níveis de escolaridade (Ensino Fundamental e Pós-doutorado) não demonstraram relevância para este estudo, visto que contaram com apenas um respondente.

A Tabela 7 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável tempo de serviço prestado à Empresa.

**Tabela 7 – Estilo de liderança e tempo de serviço prestado à Empresa**

| TEMPO DE SERVIÇO          | MENOS DE 11 ANOS |               |               | ACIMA DE 20 ANOS |               |               |
|---------------------------|------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
|                           | MÉDIA            | DESVIO-PADRÃO | CV (%)        | MÉDIA            | DESVIO-PADRÃO | CV (%)        |
| RELACIONAMENTO            | 4,05             | 1,01          | 24,95%        | 4,09             | 1,05          | 25,54%        |
| TAREFA                    | 3,83             | 1,04          | 27,25%        | <b>4,06</b>      | <b>0,96</b>   | <b>23,61%</b> |
| SITUACIONAL               | <b>4,10</b>      | <b>0,95</b>   | <b>23,31%</b> | <b>4,18</b>      | <b>0,99</b>   | <b>23,64%</b> |
| <b>% DE PARTICIPANTES</b> | <b>54%</b>       |               |               | <b>39%</b>       |               |               |

Fonte: Elaborada pela autora

Os três estilos gerenciais também apresentaram resultados acima do ponto médio da escala, sendo percebidos como característicos dos comportamentos dos gestores, tanto pelos empregados com menos 11 anos de empresa como por aqueles que possuem mais de 20 anos.

Entretanto, os empregados com menos de 11 anos de empresa concordam que o **Estilo Situacional** predomina no comportamento dos gestores, havendo uma moderada variabilidade nas respostas, o que é aceitável.

Já os empregados com mais de 20 anos de empresa, identificaram os estilos **Tarefa** e **Situacional** como predominantes nos comportamentos dos gestores. Ressalta-se que o **Estilo Tarefa** é novamente evidenciado no comportamento dos gestores, corroborando a percepção dos empregados ocupantes do cargo de Técnico e com nível de escolaridade Ensino Médio.

A Tabela 8 apresenta os resultados de cada estilo de liderança identificado de acordo com a variável idade.

**Tabela 8 – Estilos liderança e faixa etária dos participantes**

| IDADE              | MENOS DE 30 ANOS |               |        | DE 31 A 50 ANOS |               |        | ACIMA DE 50 ANOS |               |        |
|--------------------|------------------|---------------|--------|-----------------|---------------|--------|------------------|---------------|--------|
|                    | MÉDIA            | DESVIO-PADRÃO | CV (%) | MÉDIA           | DESVIO-PADRÃO | CV (%) | MÉDIA            | DESVIO-PADRÃO | CV (%) |
| RELACIONAMENTO     | 4,16             | 0,92          | 22,00% | 4,05            | 1,06          | 26,20% | 4,04             | 1,06          | 26,27% |
| TAREFA             | 3,85             | 1,07          | 27,80% | 3,85            | 0,96          | 24,88% | 4,06             | 0,96          | 23,60% |
| SITUACIONAL        | 4,17             | 0,84          | 20,15% | 4,10            | 0,97          | 23,71% | 4,16             | 0,98          | 23,48% |
| % DE PARTICIPANTES | 15%              |               |        | 49%             |               |        | 36%              |               |        |

Fonte: Elaborada pela autora

Observando a Tabela 8, de acordo com o agrupamento das principais faixas etárias dos participantes, denota-se que os três estilos gerenciais aparecem como característicos dos comportamentos dos gestores, em menor ou maior grau. Entretanto, na percepção dos empregados com menos de 30 anos de idade, os estilos **Relacionamento** e **Situacional** predominam no comportamento dos gestores.

Já os empregados com mais de 31 anos de idade, que representam 85% da amostra pesquisada, identificaram os estilos **Tarefa** e **Situacional** como predominantes dos comportamentos dos gestores. Mais uma vez, o **Estilo Tarefa** é reconhecido como característico dos comportamentos dos gestores, corroborando a percepção dos empregados ocupantes do cargo de Técnico, que possuem escolaridade nível de Ensino Médio e daqueles com mais de 20 anos de empresa.

Apresentados os estilos de liderança de acordo com as características demográficas e funcionais dos participantes, a seguir será realizada a descrição dos estilos de liderança predominantes na Sede e na Regional Brasília, de acordo com a percepção dos empregados.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES

Os estilos gerenciais identificados de acordo com a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada por Melo (2004), serão descritos de forma detalhada a seguir.

**Tabela 9 – Estilos gerenciais predominantes de acordo com a EAEG (n = 448)**

| <b>FATORES GERENCIAIS</b> | <b>MÉDIA</b> | <b>DESVIO-PADRÃO</b> | <b>CV (%)</b> |
|---------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| RELACIONAMENTO            | 4,07         | 1,02                 | 25,08%        |
| TAREFA                    | 3,92         | 1,01                 | 25,72%        |
| <b>SITUACIONAL</b>        | <b>4,13</b>  | <b>0,95</b>          | <b>23,12%</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

Como é possível perceber na Tabela 9, o **Estilo Situacional** caracterizou-se como predominante nos comportamentos dos gestores do SERPRO da Sede e da Regional Brasília, na percepção dos empregados. Isso significa que os empregados reconhecem que os gestores são flexíveis, adaptando seu estilo às exigências do ambiente de trabalho e variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas por parte dos subordinados, dando-lhes autonomia e liberdade de acordo com a experiência e maturidade para assumir responsabilidades (MELO, 2004).

Segundo Melo (2004), esse estilo de liderança se apoia na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard, que sustentam que a liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados, ou seja, a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades. Nesse sentido, cada contexto situacional requer um estilo de liderança diferente de acordo com o nível de maturidade dos liderados.

Depreende-se, ainda, que esse estilo de liderança inter-relaciona o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e maturidade dos subordinados para realizarem as tarefas (MELO, 2004). Assim, os gerentes pautam sua atuação em formas de gerenciamento que consideram as variáveis moderadoras na relação e as variáveis do contexto ou situacionais.

Retomando a análise dos dados demográfico-funcionais juntamente com os



fatores gerenciais apresentados na Tabela 9, ratifica-se esse entendimento, uma vez que o **Estilo Situacional** apresentou as maiores médias e as menores medidas de dispersão (variabilidade) em ambas as situações. Nota-se, ainda, que a percepção desse estilo prevaleceu entre os empregados de ambos os gêneros, lotação (Sede e Regional Brasília), ocupantes de função gerencial e do cargo de Analista. Os empregados com menos de 11 e mais de 20 anos de tempo de serviço prestado à Empresa também reconheceram a predominância desse estilo nos gestores, independentemente da idade dos respondentes, bem como aqueles que possuem nível de escolaridade Ensino Superior e Pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*).

Dado o exposto, à medida que o líder precisa transformar em uma equipe coesa um grupo de pessoas de várias origens, culturas, diferentes níveis de proficiência e de experiência, a liderança torna-se um componente crítico para o SERPRO, face às características do tipo de atividade desenvolvida pela Empresa.

Nesse sentido, denota-se que a predominância do **Estilo Situacional** no comportamento dos gestores demonstra aderência ao negócio do SERPRO – Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) –, que requer uma maior adaptação, dinamismo e flexibilidade do líder às habilidades dos seus subordinados e às necessidades do contexto organizacional, buscando sempre o envolvimento e o comprometimento dos empregados com a visão e os objetivos a serem conquistados.

Conclui-se, então, que os gestores da organização são capazes de reconhecer que a competência e a motivação são elementos essenciais. Assim, no momento em que percebem que o desempenho e a motivação dos empregados começam a cair, estes atuam no sentido de reavaliar o contexto e dar o apoio e o direcionamento que os subordinados necessitam.

O **Estilo Relacionamento** também foi percebido como sendo característico dos comportamentos dos gestores da organização. De acordo com Melo (2004), isso significa que, na percepção dos empregados, os gestores confiam em seus subordinados, demonstram respeito por suas ideias, são compreensivos, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de seus subordinados. Ademais, os gestores valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

Comparando-se os resultados ora obtidos com os dados demográfico-funcionais, percebe-se que esse estilo apresentou resultados acima do ponto médio da escala, sendo reconhecido pelos empregados como presentes no comportamento dos gestores. Essa percepção se deu em maior grau para os empregados do sexo feminino, ocupantes do cargo de Analista, possuidores de função gerencial, lotados na Sede e com menos de 30 anos de idade.

Porém, há que se ressaltar que houve significativa variabilidade nas respostas, demonstrando que as opiniões foram divergentes, inferindo-se que não há um “clima de plena confiança, respeito, apoio, facilitação e consideração entre líder e subordinados”.

O **Estilo Tarefa** situou-se próximo ao ponto “frequentemente age assim”, o que demonstra que este estilo também foi percebido no comportamento dos gestores, porém, em menor grau. Os empregados percebem que o líder preocupa-se em estruturar o seu papel e o de seus subordinados. Isso indica que os gestores oscilam a preocupação com o trabalho, o cumprimento de tarefas, os prazos estabelecidos, as normas e a valorização da hierarquia, definindo padrões de desempenho que possibilitam o controle e a supervisão contínua dos seus subordinados (MELO, 2004).

Ao retomarmos a análise dos dados demográfico-funcionais comparativamente aos fatores gerenciais apresentados na Tabela 9, nota-se que tal entendimento corrobora a percepção dos empregados ocupantes do cargo de Técnico, que possuem nível de escolaridade Ensino Médio, mais de 31 anos de idade e acima de 20 anos de empresa.

Para esse grupo de empregados, a atuação dos gestores está voltada para o trabalho e seus aspectos técnicos, o que nos permite inferir que essa percepção decorra da natureza das atividades desempenhadas por esses empregados, quais sejam a execução de atividades operacionais dos processos administrativos e técnicos da Empresa, que requerem maior acompanhamento, controle e supervisão dos gestores.

Salvo o disposto acima, é importante notar que não há unanimidade nas respostas dos participantes. Nesse sentido, apesar de o **Estilo Tarefa** estar situado acima do ponto médio da escala, este apresentou as menores médias e as maiores

medidas de dispersão (variabilidade), no contexto geral, sinalizando que este estilo é o menos característico dos comportamentos dos gestores lotados na Sede e na Regional Brasília.

Na Tabela 10 serão apresentados os resultados dos itens que compõem cada um dos estilos supracitados, visando um exame mais detalhado do resultado de cada fator.

**Tabela 10 – Itens da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG (n = 448)**

| ITENS  | MÉDIA       | DESVIO-PADRÃO | CV (%)        |
|--|-------------|---------------|---------------|
| <b>ESTILO RELACIONAMENTO</b>   |             |               |               |
| 16. Mostra-se acessível aos subordinados.  | <b>4,34</b> | <b>0,94</b>   | <b>21,59%</b> |
| 1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.   | <b>4,23</b> | <b>0,87</b>   | <b>20,48%</b> |
| 6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.   | <b>4,18</b> | <b>0,97</b>   | <b>23,24%</b> |
| 10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.  | 4,15        | 1,05          | 25,30%        |
| 13. Demonstra confiança nos subordinados.  | <b>4,08</b> | <b>0,99</b>   | <b>24,24%</b> |
| 11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.   | 4,04        | 1,07          | 26,41%        |
| 2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.   | 3,97        | 0,89          | 22,39%        |
| 19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.   | 3,94        | 1,07          | 27,08%        |
| 5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.  | 3,67        | 1,17          | 31,86%        |
|  | <b>4,07</b> | <b>1,02</b>   | <b>25,08%</b> |
| <b>ESTILO TAREFA</b>   |             |               |               |
| 14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.  | <b>4,21</b> | <b>0,90</b>   | <b>21,32%</b> |
| 17. Valoriza o respeito à autoridade.  | 4,00        | 1,04          | 26,03%        |
| 7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.  | 3,92        | 0,92          | 23,39%        |
| 4. Põe o trabalho em primeiro lugar.   | 3,86        | 0,94          | 24,39%        |
| 12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.   | 3,80        | 1,06          | 27,77%        |
| 8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).  | 3,74        | 1,14          | 30,42%        |
|  | <b>3,92</b> | <b>1,01</b>   | <b>25,72%</b> |
| <b>ESTILO SITUACIONAL</b>  |             |               |               |
| 9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.            | <b>4,38</b> | <b>0,84</b>   | <b>19,13%</b> |
| 18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.                   | <b>4,26</b> | <b>0,87</b>   | <b>20,47%</b> |
| 3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.   | 3,99        | 1,02          | 25,55%        |
| 15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua competência para realizar a tarefa. | 3,90        | 1,01          | 25,76%        |
|  | <b>4,13</b> | <b>0,95</b>   | <b>23,12%</b> |

Fonte: Elaborada pela autora

Esses resultados corroboram a análise anterior, indicando que o **Estilo Situacional** é predominante nos comportamentos dos gestores lotados na Sede e na Regional Brasília. De forma geral, observa-se que os subordinados percebem como comportamento característico dos gestores a autonomia para com aqueles

que se mostram mais seguros e motivados para realizar os seus trabalhos.

Nesse sentido, vale destacar os itens 9 “*Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada*” e o 18 “*Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa*”, com médias 4,38 e 4,26, respectivamente. Os respondentes apresentaram homogeneidade nas respostas com uma moderada variabilidade.

No que se refere ao **Estilo Relacionamento**, pode-se afirmar que a relação de confiança entre os gestores e seus subordinados também é percebida pelos empregados, porém, em menor intensidade, o que não deixa de indicar um ponto bastante positivo nas relações de trabalho do SERPRO. Destacam-se os itens 16 “*Mostra-se acessível aos subordinados*”, 1 “*É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados*”, 6 “*Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados*” e 13 “*Demonstra confiança nos subordinados*”, que apresentaram médias acima de 4,00 e média variabilidade nas respostas.

Quanto ao **Estilo Tarefa**, destaca-se apenas o item 14 “*Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas*”, que indica que os gestores estão voltados para a observância de normas e regras, enfatizando o cumprimento dessas pelos subordinados. Porém, esse estilo, na percepção dos respondentes, é o menos característico dos comportamentos dos gestores.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se identificar os estilos gerenciais mais característicos dos comportamentos dos gestores do SERPRO da Sede e da Regional Brasília, de acordo com a percepção dos seus subordinados. Considerando tal propósito foram traçados os seguintes objetivos específicos: (I) Identificar as diferentes abordagens e estilos de liderança presentes na literatura; (II) Delinear, a partir da percepção dos empregados lotados na Sede e na Regional Brasília do SERPRO, quais os estilos de liderança são mais característicos dos comportamentos dos gestores; e (III) Apresentar sugestões que possam minimizar os eventuais impactos negativos dos estilos identificados como predominantes.

Em relação ao primeiro objetivo específico foram identificados diversos estudos sobre o tema Liderança, permitindo uma análise acerca da evolução das abordagens da liderança e da diversidade de conceitos apresentados. Em síntese, dentre as principais teorias estudadas destacam-se: a **Teoria dos Traços**, que considera as características pessoais do líder, seus traços e qualidades natas; as **Teorias Comportamentais**, que enfatizam o comportamento do líder em detrimento de suas características pessoais; as **Teorias Contingenciais**, que ressaltam os fatores situacionais, no contexto, para a compreensão da liderança; e a chamada **A Nova Liderança** ou **Nova Abordagem da Liderança**, que tem por base a liderança carismática, a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança visionária. Por fim, buscou-se a compreensão dos estilos gerenciais identificados pelo autor Melo (2004) – Estilo Tarefa, Relacionamento e Situacional – que serviu de referencial para o presente trabalho.

O segundo objetivo específico propôs-se a delinear os estilos de liderança mais característicos dos comportamentos dos gestores com base na Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG), construída e validada pelo autor Melo (2004). A partir dos resultados obtidos, observa-se que o **Estilo Situacional** predomina no comportamento dos gestores do SERPRO da Sede e da Regional Brasília, na percepção dos empregados. Esse resultado sugere que os gestores são flexíveis na maneira de lidar com seus subordinados, adaptando seu estilo às exigências do ambiente de trabalho e variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas por parte dos subordinados,

dando-lhes autonomia e liberdade de acordo com a experiência e a maturidade para assumir responsabilidades (MELO, 2004).

Ainda, de acordo com o autor, esse estilo de liderança inter-relaciona o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e maturidade dos subordinados para realizarem as tarefas (MELO, 2004). Assim, subentende-se que os gestores com esse perfil pautam sua atuação em formas de gerenciamento que consideram as variáveis moderadoras na relação e as variáveis do contexto ou situacionais.

Nesse sentido, denota-se que a predominância do **Estilo Situacional** no comportamento dos gestores demonstra aderência ao tipo de negócio do SERPRO – Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) –, que requer uma maior adaptação, dinamismo e flexibilidade do líder às habilidades dos seus subordinados e às necessidades do contexto organizacional, buscando sempre o envolvimento e o comprometimento dos empregados com a visão e os objetivos a serem conquistados.

Somado a isso, à medida que o gestor precisa transformar um grupo de pessoas de várias origens, culturas, diferentes níveis de proficiência e de experiência em uma equipe coesa, a liderança torna-se um componente crítico para o SERPRO, face às características do tipo de atividade desenvolvida pela Empresa, conforme apontamentos anteriores. Assim, se os gestores da organização são capazes de reconhecer que a competência e a motivação são elementos essenciais, no momento em que perceberem que o desempenho e a motivação dos empregados começam a cair, vão atuar no sentido de reavaliar o contexto e dar o apoio e o direcionamento que os subordinados necessitam.

Importante ressaltar que, em um estudo realizado no SERPRO em 2010<sup>6</sup>, esse estilo de liderança havia sido identificado como um dos estilos predominantes dos gestores da Sede e da Regional Brasília, assim como o **Estilo Tarefa** foi percebido como sendo o menos característico dos comportamentos dos gestores, o que reforça os resultados ora obtidos, apontando para um estilo gerencial em que os gestores se mostram flexíveis na maneira de lidar com seus subordinados, dando-lhes maior ou menor autonomia e liberdade na realização de suas tarefas,

---

<sup>6</sup> DUTRA, Maria Francisca. **Relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho: um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)**. 2010. 88 fl. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas). Universidade Católica de Brasília (UCB). Pró-Reitoria de Pós-graduação Lato Sensu. Brasília, 2010.

dependendo da segurança, competência, motivação e disposição do empregado para realizar o seu trabalho.

O último objetivo específico propôs-se a apresentar sugestões que possam minimizar os eventuais impactos negativos dos estilos identificados como predominantes. Nesse quesito, primeiramente, há que ressaltar que o presente estudo se limitou a estudar apenas os três estilos gerenciais apresentados pelo autor Melo. Nesse sentido, o **Estilo Situacional** proposto por Melo (2004) pauta-se na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard, que defendem quatro comportamentos da liderança, quais sejam: determinar/diretivo, persuadir/orientar, participar/orientar e delegar/observar.

Dito isso, em que pese o **Estilo Situacional** demonstrar aderência ao tipo de negócio do SERPRO, conforme apontamentos anteriores, ressalta-se que para a liderança situacional ter sucesso, o líder precisa dispor de suas competências e habilidades, e saber guiar e delegar as funções de acordo com o perfil dos profissionais que compõem sua equipe. Assim, para sair-se bem neste papel de líder situacional, o gestor precisa ter sensibilidade, conhecer bem cada profissional e contar com a maturidade dos seus subordinados. Salienta-se, ainda, a necessidade de se observar possíveis dificuldades por parte dos gestores em definir, quantificar e avaliar a maturidade dos seus subordinados e se não há uma possível tendência em pressupor que a maturidade profissional corresponde à maturidade emocional. Preparar o líder para lidar com todo esse contexto é um grande desafio a ser perseguido pela Empresa.

Diante do exposto, acredita-se que esta pesquisa contribuiu para a análise e diagnóstico do modelo de gestão adotado nessas duas unidades (Sede e Regional Brasília), visto que conhecer os estilos de liderança frente às dimensões do seu trabalho pode fornecer subsídios importantes para a melhoria do desenvolvimento gerencial e das relações de trabalho como um todo.

Por fim, devido ao escopo e abrangência deste trabalho, ressalta-se que os resultados encontrados só têm validade para as unidades pesquisadas. Assim, para obter resultados mais abrangentes sugere-se que sejam realizados novos estudos envolvendo outras regionais do SERPRO e que, se possível, sejam incorporadas novas variáveis com vistas a investigar estilos de lideranças voltados para teorias mais recentes e que, de certa forma, possam contribuir para o modelo de gestão praticado.

## REFERÊNCIAS

BLAKE, Robert. R.; MOUTON, Jane. S. **O Grid Gerencial**. Tradução Equipe Técnica da Concisa. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1987.

BORGES, Acácio Fonseca; BAYLÃO, André Luís da Silva. **Liderança em tempo de mudanças**. Biblioteca Sebrae. Setembro 2007. Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br/](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/)>. Acesso em: 01 de Setembro de 2014.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, MYrian; LAGO, Regina A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 7ª Edição Revista e Atualizada. 4ª Reimpressão, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2ª Edição. 5ª Reimpressão, 2010.

DE RÉ, César Augusto Tejera. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul. Florianópolis/SC, 2011**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

DUTRA, Maria Francisca. **Relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho: um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)**. 2010. 88 fl. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Universidade Católica de Brasília (UCB). Pró-Reitoria de Pós-graduação Lato Sensu. Brasília, 2010. Disponível em: <[https://gestaocti.portalcorporativo.serpro/pesquisa\\_avancada](https://gestaocti.portalcorporativo.serpro/pesquisa_avancada)> [INTRANET]. Acesso em: 01 de Novembro de 2014.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 6ª Edição. São Paulo. Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Edição. 12ª Reimpressão. São Paulo. Atlas, 2012.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo. Ed. Pedagógica e Universitária, 1986.

HUNTER, James. C. **Como se tornar um Líder Servidor: princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTTER, John P. Afinal, o que os líderes realmente fazem? *In: Harvard Business Review*, p. 01-10, Maio/Junho 1990. Disponível em: <http://www.cognitio.com/ClientAccessControlSystem/login.aspx> [INTRANET]. Acesso em: 01 de Setembro de 2014.



MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: 5ª Edição Revista e Ampliada. Atlas, 2000.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *In: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Volume 4, Número 2, p. 31-62, Julho-Dezembro, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7636/6973>> Acesso em: 15 de Agosto de 2014.

MELLO, Eleuní Antônio de Andrade. **Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, (2004).

RAMOS, Maize Silva. **Estilos de Liderança no Poder Judiciário: Um estudo no Superior Tribunal de Justiça**. 2009. 51f. Especialização em Gestão Judiciária. Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 2009.

RAOSOFT® - **Calculadora: tamanho da amostra**. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html?nosurvey>>. Acesso em: 22 de Agosto de 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STEFANO, Sílvio Roberto; GOMES FILHO, Antônio Costa. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre as empresas de transporte. *In: Revista Capital Científico*. Guarapuava. Volume 2, Número 1, p. 127-145, jan./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.unicentro.br/editora/revistas/capitalcientifico/v2n1/Artigo%208.pdf>> Acesso em: 15 de Agosto de 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no Trabalho. *In: M. M. M. SIQUEIRA (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 165-274.

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/conteudo-oserpro/a-empresa-1>>. Acesso em: 15 de Agosto de 2014.

## ANEXO A – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como **a sua chefia imediata** se comporta na organização.

Para responder indique a descrição correspondente a cada um dos números da escala de 1 a 5, que significam:

| 1                  | 2                      | 3                           | 4                           | 5                   |
|--------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Nunca<br>Age Assim | Raramente<br>Age Assim | Ocasionalmente<br>Age Assim | Frequentemente<br>Age Assim | Sempre<br>Age Assim |

1. É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados. ( )
2. É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados. ( )
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. ( )
4. Põe o trabalho em primeiro lugar. ( )
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. ( )
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. ( )
7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. ( )
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). ( )
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. ( )
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. ( )
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. ( )
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. ( )
13. Demonstra confiança nos subordinados. ( )
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. ( )
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. ( )
16. Mostra-se acessível aos subordinados. ( )
17. Valoriza o respeito à autoridade. ( )
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. ( )
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. ( )

**DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS**

**Qual a sua lotação?** ( ) Sede ( ) Regional Brasília

**Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Tempo de serviço:**

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) 1 a 5 anos
- ( ) 6 a 10 anos
- ( ) 11 a 15 anos
- ( ) 16 a 20 anos
- ( ) Acima de 20 anos

**Qual o seu cargo?** ( ) Analista ( ) Técnico ( ) Auxiliar

**Possui Função Gerencial?** ( ) Sim ( ) Não

**Qual a sua faixa etária?**

- ( ) 18 a 20 anos
- ( ) 21 a 30 anos
- ( ) 31 a 40 anos
- ( ) 41 a 50 anos
- ( ) Acima de 50 anos

**Qual a sua escolaridade?** (Assinale a alternativa correspondente à última escolaridade concluída)

- ( ) Ensino fundamental
- ( ) Ensino médio
- ( ) Ensino superior
- ( ) Pós-graduação Lato Sensu (Especialização, MBA)
- ( ) Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado)
- ( ) Pós-doutorado

## ANEXO B- EMAIL: CONVITE AOS EMPREGADOS

**Assunto:** Pesquisa "Estilos de Liderança"

**De:** Pesquisa Acadêmica Serpro <pesquisa.academica@serpro.gov.br> [\[+\]](#) [\[x\]](#)

**Data:** 11/09/2014 19:17:22

[\[...\]](#)

Colega

Contamos com sua participação nesta pesquisa que tem por objetivo [tífia-L.9Uf!iS est!Q\\$.\\_gciais](#) são mais característicos dos comportamentos dos gestores do Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO) de acordo com a percepção dos seus subordinados.

Trata-se da pesquisa de MARIA FRANCISCA DUTRA, do curso de Especialização em Gestão Pública (Módulo Estratégia) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e conta com o apoio da UniSerpro e da SUPGP.

A pesquisa está disponível no período de 12 a 19 de setembro de 2014.

Para responder acesse o link

<https://docs.google.com/forms/d/1Ssz78/viewform> e [6wvSa](#) [pR9LeUx5vzYFe1oOTbzQWrJ1E9M3](#)

Agradecemos sua participação.

Atenciosamente.

**Isamir Carvalho**

Pesquisa Acadêmica Regional  
Florianópolis/Se Universidade  
Corporativa (UniSerpro)

**Assunto:**

Estilos de Liderança: um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) - Sede e Regional Brasília

**De:** Maria Francisca Dutra <maria-francisca.dutra@serpro.gov.br> [\[+\]](#) [\[x\]](#)

**Data:** 17/09/2014 22:20:44

**Destinatário:** lista -sede-regionalbsa@grupos.serpro.gov.br

Cco: isamir.carvalho@serpro.gov.br [\[...\]](#)

Prezado(a) colega,

Primeiramente, agradeço a todos que responderam a pesquisa *Estilos de Liderança: um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) - Sede e Regional Brasília*, que objetiva identificar quais estilos gerenciais são mais característicos dos comportamentos dos gestores do SERPRO.

Esta pesquisa conta com o apoio da Universidade Corporativa (UNISERPRO) e da Superintendência de Pessoas (SUPGP) e está relacionada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Desse modo, àqueles que ainda não responderam, **reitero o convite** para que participem.

Para responder acesse o link:

<https://docs.google.com/forms/d/1Ssz78/viewform> e [6wvSa](#) [pR9LeUx5vzYFe1oOTbzQWrJ1E9M3](#)

A pesquisa estará disponível no período de **12 a 19 de setembro de 2014**.

Conto com o seu apoio e valiosa contribuição.

Obrigada por sua participação!

*Maria Francisca Dutra*

DIRAD/SUPGP/GPCEO

e-mail: [marja-francisca.dutra@serpro.gov.br](mailto:marja-francisca.dutra@serpro.gov.br)

(61) 2021-784

## ANEXO C - PESQUISA ESTILOS DE LIDERANÇA (GOOGLE DRIVE)



Prezado(a) colega,

Esta pesquisa conta com o apoio da Universidade Coqueletiva do Serpro (Unisepro) e da Superintendência de Pessoas (SUPGP) e está relacionada ao curso de Especialização em Gestão Pública (Módulo Estágio) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob orientação do Professor Doutor César Augusto Tejera De Rê.

O objetivo desta pesquisa é identificar quais estilos gerenciais são mais característicos dos comportamentos dos gestores do Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO), de acordo com a percepção dos seus subordinados.

Para se atingir o objetivo proposto conto com o seu apoio e solicito especial atenção ao responder o questionário, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Por fim informo que as informações registradas por você serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com os obtidas junto a uma grande amostra, garantindo o anonimato.

Obrigada por sua participação!

Dr. Francisca Dutt

DIRAD/SUPGP/GPCO

e-mail: [sn.ui2-francisca.dutt@seroto.gov.br](mailto:sn.ui2-francisca.dutt@seroto.gov.br)

(61) 2021-7845

Continuar »

1. É tencioso(a) no relacionamento com os subordinados...

2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. \*

\_\_\_\_\_

3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho e subordinação dependendo da disposição para a tarefa. \*

\_\_\_\_\_

4. Procura ouvir os sentimentos dos subordinados. \*

\_\_\_\_\_

5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados. \*

\_\_\_\_\_

6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. \*

\_\_\_\_\_

7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. \*

\_\_\_\_\_

8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). \*

\_\_\_\_\_ v

9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. \*

\_\_\_\_\_ v

10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. \*

\_\_\_\_\_ v

11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho. \*

\_\_\_\_\_ v

12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. \*

\_\_\_\_\_ v

13. Demonstra confiança nos subordinados. \*

\_\_\_\_\_ v

14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. \*

\_\_\_\_\_ v

15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. \*

\_\_\_\_\_ v

16. Mostra-se acessível aos subordinados. \*

\_\_\_\_\_ v

17. Valoriza o respeito à autoridade. \*

\_\_\_\_\_ v

18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. \*

\_\_\_\_\_ v

19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo. \*

\_\_\_\_\_ v

\_\_\_\_\_ || \_\_\_\_\_  
« Voltar || Continuar »

## Dados demográficos e funcionais

Qual a sua lotação? \*

- Sede
- Regional Brasília

Tempo de Serviço \*

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- Acima de 25 anos

Qual o seu cargo? \*

- Analista
- Técnico
- Auxiliar

Possui Função Gerencial? \*

- Sim
- Não

Gênero? \*

- Masculino
- Feminino

Qual a sua faixa etária? \*

- 18 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Qual a sua escolaridade? \*

Assinale a alternativa que corresponde à última escolaridade concluída.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação Lato Sensu (Especialização, MBA)
- Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado)
- Pós-doutorado

[\[ Voltar \]](#) [\[ Enviar \]](#)

Nunca envie senhas em Formulários Google.