

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLEBER GABRIEL RIBEIRO DE SOUZA**

**LIDERANÇA E SEUS ESTILOS: perfis de líderes identificados na gestão  
pública**

**Aracaju – SE  
2011-1**

**CLEBER GABRIEL RIBEIRO DE SOUZA**

**LIDERANÇA E SEUS ESTILOS: perfis de líderes identificados na gestão pública**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.**

**Orientador(a):  
Prof<sup>ª</sup>. Gisélia Maria Varela e Silva**

**Aracaju – SE  
2011-1**

**CLEBER GABRIEL RIBEIRO DE SOUZA**

**LIDERANÇA E SEUS ESTILOS: perfis de líderes identificados na gestão pública**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração**

**Prof<sup>a</sup>. M.Sc GISÉLIA MARIA VARELA E SILVA**  
**Coordenadora do Curso**

**Prof<sup>a</sup>. M.Sc. GISÉLIA MARIA VARELA E SILVA**  
**Professora Orientadora**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico essa conquista, em primeiro lugar, ao grandíssimo DEUS, que sempre me deu força durante toda a minha vida, guiando-me e fortalecendo-me a cada momento de fraqueza, para que eu nunca desistisse dos meus ideais, pois sem ele não chegaria a lugar algum.

Agradeço, em especial, do fundo do meu coração, aos meus pais (Jose Dias de Souza e Maria Soledade Ribeiro de Souza), pela forma de amor, carinho e educação que dedicaram a mim no decorrer desses anos de estudo e da minha vida.

A toda a minha família, principalmente, aos meus irmãos, Clemisson Henrique Ribeiro de Souza, Clécio José Ribeiro de Souza e Clívia Ribeiro de Souza e a minha sobrinha Carolinne Fernanda Ribeiro D'Ávila, além do meu primo Marcos de Souza Andrade.

Dedico essa vitória com muito amor e carinho a minha namorada Teilma Maria da Silva, uma mulher determinada, conselheira, dedicada, carinhosa, que sempre esteve ao meu lado nos momentos em que mais precisei, dando-me a maior força, obrigado vida!

A todos os meus amigos, colegas de trabalho e da Faculdade, em especial, aqueles que tiveram mais afinidade comigo durante o curso: Aclécia, Ana Paula, Bruno Diego, Camila Nayara, Cleon Mário, Delmon, Edson, Eduardo, Graça, Kátia, Lealdo, Luciana, Maria Joseilde, Luci Mary, Nilton Correia, Rubiana, Solange e enfim, a todos aqueles que sempre confiaram e acreditaram em mim.

Por fim, deixo os meus agradecimentos a todos os docentes da Faculdade Amadeus do curso de Administração, os quais fizeram parte da minha trajetória e realização desse sonho, em particular: Simone Mardones, Eduardo, André Vinicius, Márcio, Adélia, Aglaelson, Lângesson, Vinicius Nejain, além da, minha orientadora Gisélia Varela.

Ao grandíssimo Deus pelo dom da vida. Em especial, a toda minha família com carinho, amor e dedicação.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>09</b>
2.1 Histórico da Empresa.....	09
2.2 Estrutura Organizacional .....	11
2.3 Missão, Visão, Objetivos e Serviços.....	12
2.4 Recursos Humanos .....	13
2.4.1 Ações Administrativas Focalizadas na Área Produtiva .....	13
2.4.2 Seleção de Pessoal .....	14
2.4.2.1 Quadro de Pessoal 2007 - 2010 .....	15
<b>3. ASPECTOS CONCEITUAIS .....</b>	<b>16</b>
3.1 Tipos de Liderança.....	17
3.2 Quadro 01 - Métodos de-Comportamento do Líder .....	19
3.3 Características, Papel e Funções dos Líderes .....	19
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
4.1 Observações Relevantes da Pesquisa .....	25
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>32</b>
Apêndice A- Teste de Potencial de Liderança .....	33

## 1- INTRODUÇÃO

Liderança é um dos temas mais discutidos destes últimos anos e vem ganhando, a cada dia, espaço nas organizações devido ao seu desenvolvimento. Diversos estudos mostram que a maioria das organizações está dando ênfase a sua forma de administrar. Hoje, grande parte das empresas, sejam elas públicas ou privadas, estão investindo na formação de líderes com o objetivo de obter maior sucesso no mercado competitivo. Além disso, a busca por líderes, e não chefes, ajuda no crescimento e no desenvolvimento dos liderados que, por sua vez, sentem-se mais motivados no ambiente de trabalho.

Para entender bem esse assunto, é preciso diferenciar os diversos estilos de liderança no sentido de identificar qual será o tipo mais propício a cada situação. De acordo com o que foi pesquisado na literatura sobre o tema em questão, foram encontrados a partir de estudos bibliográficos quatro tipos básicos de liderança que são utilizados pela maioria das organizações: autocrático, liberal, democrático e o situacional.

O foco desta pesquisa foi identificar qual o estilo de liderança que mais predomina na empresa pública **COHIDRO**, não descartando a hipótese de que alguns aspectos possam contribuir com a forma de gerenciar ou liderar, tais como: fatores culturais, sociais, políticos, econômicos, costumes, crenças, valores, e até mesmo o ambiente. Tendo isso como embasamento, este estudo enfatiza os estilos de liderança, diferenciando cada um deles, tendo em vista que a forma de liderar constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe.

A temática aqui apresentada foi de fundamental importância para os gestores que atuam na área e principalmente para futuros administradores e empreendedores que sonham com a abertura da sua empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, como também, para a sociedade porque permite conhecer os diversos estilos de liderança e faz pensar a respeito de seus efeitos para o desenvolvimento e crescimento das organizações nos dias atuais.

As empresas do setor público, especificamente, têm recebido constantemente um alto índice de reclamações através da ouvidoria pública quanto à forma de atendimento dos funcionários dos setores de órgãos públicos. Isto pode ser considerado um fator alarmante, pois os servidores públicos são regidos pelos princípios constitucionais da administração pública conforme determina a lei.

Ressalta-se, ainda, que as empresas, atualmente, precisam se preocupar em formar seus líderes levando em consideração o estilo de liderança mais adequado e favorável a cada realidade. Certamente, com isso, mudanças positivas acontecerão no desempenho dos liderados, melhorando a performance destes dentro do ambiente laboral.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar o percentual de cada estilo de liderança para verificar aquele que mais sobrepaja na gestão da empresa pública **COHIDRO**, a partir de um teste pré-elaborado que foi aplicado junto aos gestores dos principais setores. Pretende-se, para isso, conhecer os estilos de liderança encontrados na literatura sobre o tema, verificar quais os motivos que levam tais gestores a utilizar tais estilos nessa empresa, compreender a diferença entre o papel do verdadeiro líder X o papel do gestor dentro da organização pública, além de identificar os estilos de liderança mais adequados a realidade da empresa pesquisada.

Como hipótese inicial, acredita-se que os gestores da empresa pesquisada, na maioria dos setores, costumam liderar as suas respectivas equipes de trabalho considerando, de forma alternada ou híbrida, o estilo democrático e liberal.

Este Relatório caracterizou-se como um estudo de caso, de nível descritivo, porque trata de uma pesquisa feita com base na opinião de vários autores relacionados a um único assunto. Esta é uma pesquisa de caráter bibliográfica, utilizando artigos e contextualizações publicadas em livros, periódicos e matérias disponíveis na internet relacionados ao problema. Além disso, este estudo trata-se de uma abordagem quantitativa na qual foram utilizados alguns recursos e técnicas estatísticas que foram explorados durante o andamento do estudo, facilitando assim, uma visão geral acerca do fato observado.

A coleta de dados foi feita pelo autor da pesquisa através da aplicação de um teste de potencial de liderança pré-elaborado pelo autor com perguntas do tipo fechadas e de múltipla escolha com quatro opções A, B, C e D, as quais, por sua vez, a letra (A) corresponderá ao estilo Autocrático, (B) ao estilo Liberal, (C) ao estilo Democrático e (D) ao estilo Situacional, sendo que, aquele que obtiver maior percentual será o estilo mais predominante na empresa pública analisada que facilitará o entendimento, e enriquecerá ainda mais a pesquisa.

Dos 51 setores existentes na empresa **COHIDRO**, serão aplicados os testes, especificamente, em 15 setores considerados como os mais importantes dela, com a participação de todos os gestores da mesma.

Os dados coletados serão analisados criteriosamente de forma a verificar a concordância e a divergência de opiniões entre os gerentes de cada setor avaliado na empresa pesquisada. Ademais, a aplicação dos testes, por sua vez, proporcionou ênfase à resolução de dúvida em relação ao percentual do estilo de liderança que mais predomina nesta empresa que contribuirá para confirmar ou não a veracidade das hipóteses citadas anteriormente.

Nesse sentido, levando em consideração a opinião de alguns autores os aspectos teóricos que norteiam esta pesquisa transitaram por temas ligados aos seguintes pilares: a questão da liderança, suas definições, tipologia e seus principais estilos, perfis, características e principais funções dos líderes, diferenças entre o papel do verdadeiro líder X papel do gestor dentro da organização, de forma a levar em consideração todas as mudanças e transições que as empresas vêm sofrendo nesse novo mundo atual.

Portanto, espera-se que este trabalho contribua de forma significativa para demonstrar a veracidade das hipóteses supracitadas, através das perguntas pré-elaboradas no teste de potencial de liderança que serão aplicados futuramente.

## 2- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 2.1- Histórico da Empresa

A Companhia de Desenvolvimento de Recursos Hídricos e Irrigação de Sergipe – COHIDRO, empresa de economia mista, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura e do Desenvolvimento Agrária - **SEAGRI**, foi criada em março de 1983, ampliou-se com a incorporação da Companhia Agrícola de Sergipe - **COMASE** e a Central de Abastecimento S.A. – **CEASA**, através da Lei Estadual nº 2.960/1991. Foi extinta pela Lei Estadual nº 5.415/2004, que cria o Departamento Estadual de Recursos Hídricos e Irrigação de Sergipe – **DEHIDRO**.

Por decisão política do **Governador MARCELO DÉDA CHAGAS**, em 02 de janeiro de 2008, iniciou a modernização administrativa de Sergipe, ao criar condições através da Lei Estadual nº 6.332 para revogar a Lei anterior, de modo a extinguir o **DEHIDRO** e a **COHIDRO** ressurgem no contexto político, econômico e social, contribuindo com os valores que norteiam a administração “**Sergipe, Governo de Todos**” junto à participação popular, com transparência, ética e gestão pública de qualidade.

De acordo com sua missão técnica executa programas voltados ao desenvolvimento dos recursos hídricos no meio rural sergipano, tendo como objetivos principais: aproveitamento múltiplo dos recursos hídricos do Estado, com a implantação e operação de sistemas de irrigação, a implantação e operação de infraestrutura para aproveitamento de águas subterrâneas, para abastecimento às comunidades rurais, mecanização agrícola e o apoio ao desenvolvimento à piscicultura.

Os perímetros irrigados públicos do Estado de Sergipe foram implantados tendo como público alvo a pequena unidade familiar de produção, caracterizando-se pela diversidade dos cultivos em pequenas áreas irrigadas, tendo hoje como beneficiários uma população aproximada de 27.600 pessoas, numa área irrigada de aproximadamente 11.000 hectares, com uma produção estimada de 100.000 toneladas por ano.

No que se refere à infra-estrutura para aproveitamento de águas subterrâneas, a **COHIDRO** perfurou 3.650 poços tubulares e implantou 1.300 sistemas singelos de abastecimento de água, para consumo humano e animal.

É importante ter consciência que não é possível acabar com a seca, mas ter a certeza que ao dotar o semi-árido de uma infra-estrutura que permita uma convivência mais amena com este incontrolável fenômeno climático, reduzindo, a desigualdade social, valorizando as identidades, diversidades e vocações culturais e regionais, adotando a execução do Planejamento Estratégico tão presente no dia-a-dia da população.

A partir da realização do Plano de Desenvolvimento Territorial Participativo – **P D T P**, com a participação da sociedade civil, para a formação da ciência política, onde os resultados e impactos da participação popular são visíveis e históricos na tomada de decisões políticas do Estado, sendo consolidada com a introdução do Orçamento Participativo como principal instrumento e novo paradigma para as forças democráticas.

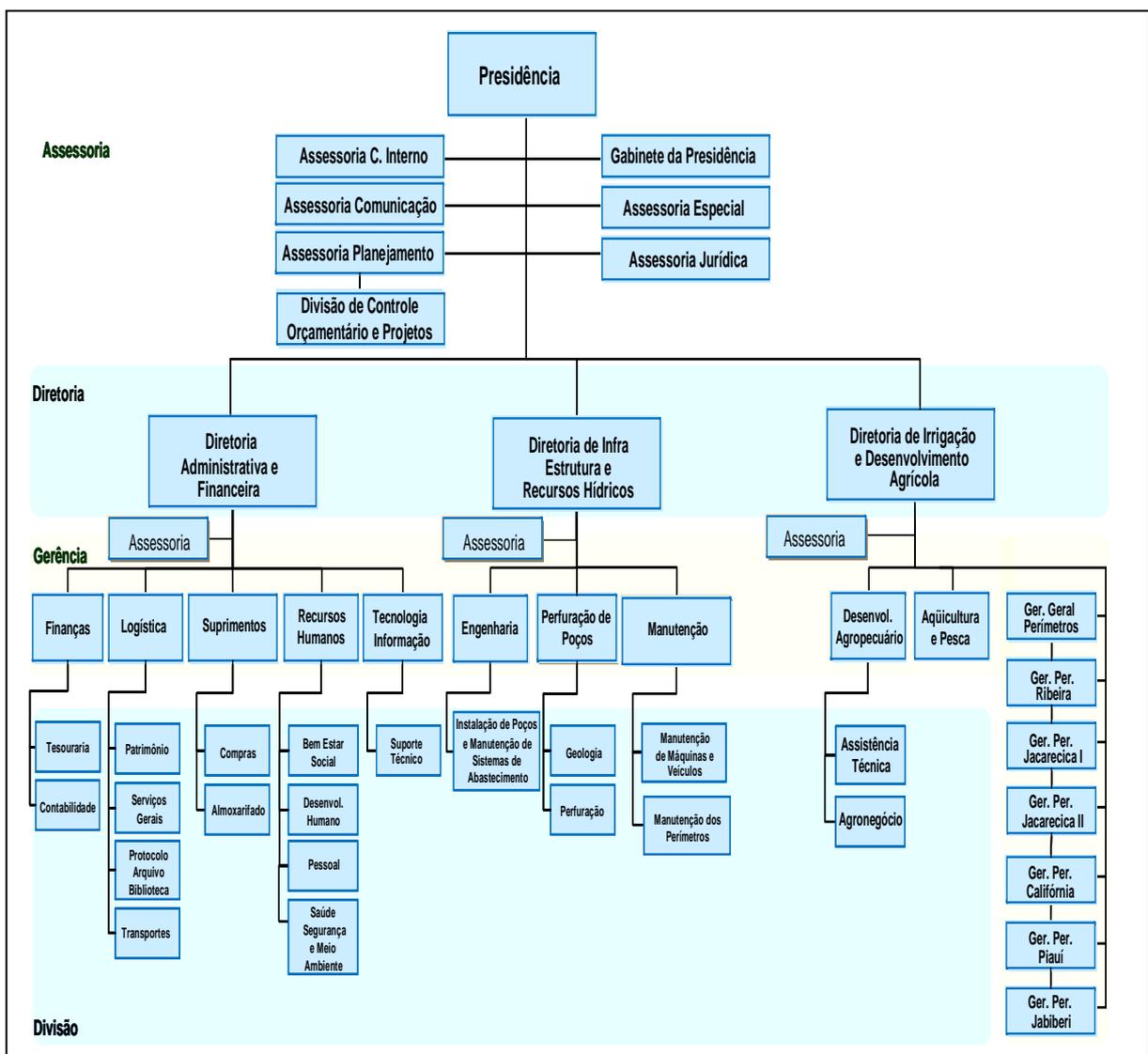
Essas experiências rompem com a visão tradicional da política em que o cidadão encerra a sua participação política no ato de votar e os governantes eleitos podem fazer o que bem entenderem, por meio de políticas tecnocráticas ou populistas e clientelistas.

Percebe-se com isso o grande papel e importância da sociedade Civil nesse novo modelo de gestão onde todos têm o direito de participar e opinar dentro dos parâmetros e princípios estabelecidos respeitando a supremacia, ou seja, o poder maior agindo de forma ética e democrática.

Sendo assim, o cidadão deixa de ser um simples coadjuvante da política tradicional para ser protagonista ativo da gestão pública, formando o indivíduo, um “cidadão ativo” que exerce seus direitos políticos, em que a população pode discutir e decidir sobre o orçamento público e as políticas públicas.

## 2.2- Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da **COHIDRO** atende ao organograma apresentado abaixo. O desenvolvimento de todas as atividades, esta dividido nos três níveis: Estratégico, tático e operacional. As tarefas e os processos são desenvolvidos em conjunto com os três níveis cada um com sua responsabilidade e importância. Além disso, essa harmonia faz-se necessário para que os resultados sejam alcançados da melhor maneira possível.



FONTE: COHIDRO

## **2.3 - MISSÃO, VISÃO, OBJETIVOS E SERVIÇOS**

### **MISSÃO**

Promover o desenvolvimento sustentável no meio rural sergipano, com aproveitamento múltiplo dos recursos hídricos do Estado, através da implantação e operação de sistemas de irrigação e de infra-estrutura para aproveitamento de águas subterrâneas e, da prestação de serviços de Assistência Técnica aos agricultores familiares.

### **VISÃO DE FUTURO**

Ser reconhecida pela sociedade como referência nas atividades fomentadoras do desenvolvimento sustentável no meio rural e implementar projetos públicos de irrigação e o aproveitamento de águas subterrâneas, tendo em vista a inclusão social e econômica.

### **OBJETIVO**

Viabilizar a política de Desenvolvimento dos Recursos Hídricos e Irrigação do Estado, Abastecimento D'Água e Saneamento Básico as Comunidades Rurais.

Nosso objetivo é informar àqueles que não tiveram a oportunidade de conhecer, no sertão sergipano, os sofrimentos e anseios do seu povo ver a importância de priorizar a única saída para a agricultura nordestina, que é realizar investimentos em sistema que permita a convivência com a seca.

Além disso, os objetivos mencionados comungam com as proposições do Governo do Estado de Sergipe, isto significa dizer que os investimentos ou aplicações dos recursos, previamente repassados pelo Tesouro do Estado, não visam lucros ou retorno financeiro, pois o seu objetivo principal é melhorar a qualidade de vida do meio rural.

## SERVIÇOS

Dentre as ações e atividades executadas, destacam-se aquelas voltadas à assistência técnica, manutenção e operação dos perímetros públicos irrigados, prestação de serviços mecanizados, perfuração e manutenção de poços tubulares, e gerenciamento do Platô de Neópolis, em gestão consorciada com a Associação dos Concessionários do Distrito de Irrigação do Platô de Neópolis - **ASCODIR**, todas elas visando o crescimento sócio – econômico dos agricultores e participação ativa do governo do Estado na promoção do desenvolvimento global do setor primário.

### 2.4- RECURSOS HUMANOS

#### 2.4.1 AÇÕES ADMINISTRATIVAS FOCALIZADAS NA ÁREA PRODUTIVA

Durante o período de 2007 – 2010 foram comprovadas várias expectativas no direcionamento para obtenção do desenvolvimento a serem alcançados das ações praticadas, pois, somente as pessoas envolvidas nos problemas têm mais condições de sugerirem mudanças e evitar aplicação de formulas mágica, incoerente com a situação atual. Fundamentalmente observou-se a predisposição dos diretores e servidores em quererem mudar. Entretanto, esta mudança só é realizada se houver interesse por parte das pessoas de se engajarem no processo de transformação.

Mas que seja um processo contínuo, pois a empresa estar em constante mutação. O ambiente requer novas estruturas, e para isso ela tem que se adaptar, para que não haja resistência à mudança, para a sua concretização a Diretoria Executiva estabeleceu soluções inerentes ao desenvolvimento das diversas atividades da **COHIDRO**:

O novo Plano de Cargos e Salários aprovado em 2009, no âmbito do Acordo Coletivo foi implantado no mês de janeiro/2010, retroativamente a partir de 01 de julho de 2009, consolidando as ações desenvolvidas pela Empresa para correção das distorções existentes no sistema de remuneração dos servidores.

A empresa continua com projetos de investimentos no sistema de informatização, estando em andamento processo para aquisição de novos

computadores visando suprir as necessidades de áreas carentes, tais como licitações, financeira, recursos humanos, dentre outras.

Para melhorar a qualidade laborativa dos seus funcionários e cumprir a legislação trabalhista, a administração vem tomando providências para preservar o patrimônio humano e material, destacando-se ações na área de Segurança e Medicina do Trabalho.

Para tentar minimizar esses problemas, foi contratada uma empresa prestadora de serviços especializados em mapear os pontos de deficiências e riscos da **COHIDRO**, permitindo implementar uma política de Segurança e Medicina do Trabalho que há muito tempo se fazia necessária e mapeamento de todas as rotinas, integração dos processos internos de trabalho, com a conseqüente elaboração e aprovação de novo Regimento Interno e Manual de Procedimentos.

Foi efetuada uma análise dos bens móveis e realizado o leilão dos bens obsoletos e inservíveis para a Empresa como determina a Lei Federal nº 8.666/1993. Foram alienados tratores, veículos, equipamentos e outros bens. O aporte de recursos financeiros foi reinvestido na aquisição de novos equipamentos e material permanente. Nesse período, a empresa redimensiona seus investimentos.

A empresa continua a investir na área de informatização, estando em fase de conclusão à contratação de empresa especializada para desenvolver e instalar módulos de controle do Almoxarifado, Pessoal, Financeiro e Patrimonial, integrados a contabilidade, para maior racionalidade e segurança dos registros contábeis.

#### **2.4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL**

Os serviços prestados foram realizados por pessoal em regime celetista, complementados por pessoal de outros órgãos ou entidades da Administração Pública, cedidos ou colocados à sua disposição, na forma da correspondente legislação. Abaixo segue quadro demonstrando todos os servidores contratados para a realização dos serviços desde o ano de 2007 a 2010, observando e respeitando todas as leis e normas impostas pela legislação.

## 2.4.2.1 QUADRO DE PESSOAL 2007 - 2010

Serv.	2007			2008			2009			2010			Qtde. Atual
	COH	CED	REQ										
Nív. Adm.	280	29	23	276	31	23	269	35	22	269	32	23	324
Nív Méd.	20	03	17	20	03	17	20	03	16	19	04	16	39
Nív. Sup.	22	13	32	22	13	31	20	14	26	18	15	26	59
Comiss.	-	-	09	-	-	11	-	-	21	-	-	27	27
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>45</b>	<b>81</b>	<b>318</b>	<b>47</b>	<b>82</b>	<b>309</b>	<b>52</b>	<b>85</b>	<b>306</b>	<b>51</b>	<b>92</b>	<b>449</b>

Fonte: Cohidro – Setor de RH

Legenda: **COH – COHIDRO**  
**CED – CEDIDO**  
**REQ – REQUISITADO**

O quadro de pessoal em empresas públicas é formado por funcionários que são contratados em regime celetista ou estatutário e só acontece quando da aprovação em concurso público como previsto em lei, além de existir também cargos comissionados que não possuem vínculo nenhum com a empresa. Os colaboradores da empresa **COHIDRO** são regidos pelo regime celetista. Desse modo, é importante saber diferenciar essas duas formas de regime aqui apresentadas.

O regime estatutário é definido por um conjunto de regras que regulam a relação funcional entre o servidor e o estado e não existe contrato. Além do mais, esse regime oferece aos servidores públicos um conjunto de garantias específicas para o exercício da função pública, entre elas, a estabilidade, enquanto no celetista, a determinação é feita pela Consolidação das Leis Trabalhista (CLT), ou seja, a relação jurídica entre o Estado e o funcionário é de natureza contratual. O regime celetista é adotado por sociedade de economia mista, tais como: empresas públicas como a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco do Estado de Sergipe (BANESE) e Petrobrás.

### 3- ASPECTOS CONCEITUAIS

Podem-se definir alguns conceitos e definições sobre liderança e os seus estilos levando em conta as pesquisas de alguns teóricos. Para Rossetto (2008 p.1-4), a palavra '**liderar**' significa, em sua raiz, '**ir, viajar, guiar**'. [...] "Ser líder não é uma herança genética, nem determinação do destino. É algo que se pode, aprender, exercitar e aperfeiçoar pela prática".

A teoria e a prática organizacional estão permeadas e estruturadas pelo conceito de liderança, que favorece a compreensão de ações organizadas e suas possibilidades, envolvendo cumplicidade ou processo de negociação. Na gestão pública é comum encontrar chefes que dizem ser líder e que na verdade, na prática exercem a função de um gerente por não saberem definir o papel de um líder e nem conhecer o conceito de liderança.

Liderança é a arte de influenciar pessoas de forma que elas ajam em função dos objetivos da organização. É a capacidade de persuadir as pessoas sem fazer pressão fazendo-a participar espontaneamente. (POLIDÓRIO, 2006). Dificilmente encontrar-se-á em setores públicos líderes motivados e sim chefes que utilizam da autoridade para com os seus subordinados e esperam suas obrigações.

Chiavenato (2005) define que:

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida e dirigida pelo processo de comunicação humana [...] A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. (CHIAVENATO, 2005, p.183 – 184)

Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas (REUTER, 1941 *apud* BERGAMINI, 2008, p.130). Espera-se que um líder influencie o grupo a alcançar os seus objetivos e encontrar satisfação em fazê-lo. [...] Satisfação essa que na prática demonstra o modo pessoal como cada indivíduo a experimenta. [...] (BERGAMINI, 2008, p. 131).

Nesse sentido acredita-se que na gestão pública é muito raro encontrar funcionários motivados e satisfeitos no desempenho de suas atividades devido à desmotivação dos próprios gestores.

“Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo”, acrescentando que “essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha”, para finalizar reconhecendo que “no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento chave dentro das organizações” (BERGAMINI, 1994, *apud* SOUZA NETO, 2002, p.2).

Um líder eficaz é aquele que se preocupa não só com o crescimento e desenvolvimento dos seus liderados, mas também, consegue que seus seguidores desconsiderem seus interesses pessoais em prol dos objetivos dos grupos do qual fazem parte. [...] (BERGAMINI, 2008, p. 124).

O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo (CATTEL, 1953 *apud* BERGAMINI, 2008, p. 130). Em setores públicos talvez o que leva tais gestores agirem como chefes e não como líderes seja o fato de que eles estejam exercendo aquela função por tempo determinado ou por questões políticas.

### 3.1 - TIPOS DE LIDERANÇA.

De acordo com CHIAVENATO (2005, p.188) “A principal problemática de liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.” Alguns pesquisadores citam em seus estudos quatro estilos de liderança que são encontrados na maioria das organizações. Os autores *White e Lippit* (1939 *apud*, CHIAVENATO, 2005 P. 186) em seus estudos e pesquisas destacam três estilos de liderança básicos: (o Autocrático, o Liberal e o Democrático). Já Medeiros (2000, p.4-5), além desses, cita o estilo Situacional que está dividido em quatro métodos de comportamento pelas quais o líder orienta sua conduta: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

Abaixo, apresentam-se os quatro tipos seguindo os autores acima mencionados. Cada estilo tem suas considerações teóricas e práticas a partir do contexto empresarial.

**Liderança Autocrática:** O trabalho só acontece com a presença do líder, pois este é dominador, emite ordens e espera obediência dos seus subordinados. Esse tipo de líder é encontrado geralmente em empresa familiar, como também, em órgãos públicos.

**Liderança Liberal:** O líder permite total liberdade para tomada de decisões individuais ou grupais, participando deles apenas quando solicitado pelo grupo. Além disso, o líder fica a disposição do grupo apenas para tirar dúvidas, e este mesmo grupo tem autonomia para tomar decisões necessárias. Mas tudo isso só é possível porque o líder de estilo liberal é flexível, sincero e sua gerência é composta por muita reciprocidade.

**Liderança Democrática:** O líder é extremamente comunicativo, ele atua como um orientador do grupo gerando um clima de satisfação tanto por parte do líder como do subordinado. O líder e o grupo são juntos o centro de tudo na tomada de decisões, o que torna uma característica importante resultante desta união que aos poucos ganha sentido profundo, pois o líder é dotado de auto-conhecimento e é motivador. Acreditamos que o estilo liberal e o democrático seja o mais característico na gestão pública e que em alguns setores acontecem de forma híbrida.

**Liderança Situacional:** Neste tipo de liderança fala mais alta a personalidade do líder diante de uma situação qualquer, pois este costuma adequar-se a necessidade de agir de acordo com o momento. Portanto a situação é que o faz ser líder! Este tem sua personalidade testada a cada instante por diversas situações. Isto o torna diferente, pois tem que agir de acordo com o inesperado sem nenhum tempo para programar a reação ou solução para o problema, Ele não precisa ser um mentiroso e sim um profissional qualificado, com capacidade de raciocínio lógico, rápido e com segurança de suas próprias atitudes. E, como se não bastasse este tipo de líder tem interesse em favorecer a criatividade de seu colaborador, pois, ele mesmo é o exemplo real a ser seguido.

A predominância deste estilo se dá em empresas particulares de grande porte onde o líder, por sua vez, se depara com diferentes situações diante dos seus subordinados e precisa agir de maneira a adequar-se a cada uma delas. Medeiros (2000) vai mais além e firma ainda que na Teoria Situacional, existem quatro métodos ou estilo de comportamento de liderar: “Determinar”, “Persuadir”, “Compartilhar” e “Delegar”.

Estes métodos resumem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento, estabelecendo objetivos e definindo os papéis das pessoas que são dirigidas pelo líder. Diante disso, o relacionamento líder-subordinado varia de acordo com grau de maturidade que se encontram os subordinados em relação às

tarefas a serem desenvolvidas por eles. Isso é que definirá qual estilo de comportamento cada indivíduo adentrará como mostra o quadro a seguir:

### 3.2 - QUADRO 01 – Métodos de-Comportamento do Líder

<b>Determinar</b>	Pessoas que não tem capacidade e nem segurança para assumir responsabilidade e nem sentem vontade de crescer. Este estilo o líder é quem defini as funções e o que cada grupo devem fazer, como, quando e onde devem executar tais tarefas.
<b>Persuadir</b>	Pessoas sem habilidades necessárias para assumir responsabilidades mais que despertam o desejo em assumir tais responsabilidades mesmo sem ter capacidade. O líder assume a maior parte da direção neste estilo.
<b>Compartilhar</b>	Pessoas capazes de assumirem responsabilidades, mas não tem interesse em assumi-las porque não estão dispostas a fazer o que o líder deseja, e por não estarem autoconfiantes de si mesmas. Neste estilo o líder e o liderado participam da tomada de decisão sendo o papel principal do líder
<b>Delegar</b>	As pessoas são altamente capacitadas e tem disposição para assumir responsabilidades. São pessoas experientes que não necessitam de uma comunicação acima do normal.

Fonte: Adaptado de Medeiros (2000)

### 3.3 - CARACTERÍSTICAS, PAPEL E FUNÇÕES DOS LÍDERES

A liderança é considerada uma função, papel ou responsabilidade que um líder ou um gerente desempenha, quando está à frente de um grupo. Na função de líderes, algumas pessoas desempenham papéis mais eficazes que outras, e o que determina isso são suas características individuais dentre elas podem-se destacar as habilidades e motivação. Alguns líderes possuem mais habilidades e motivação que outros, mais, podem ser que as duas características sejam interdependentes.

Não se pode dizer que para ser líder é preciso nascer com dom. Se há na liderança algo inato, que o líder adquire de forma genética é importante lembrar que habilidades podem ser desenvolvidas a partir de aptidões. De fato, a liderança não é uma característica inata, pois, qualquer indivíduo pode desenvolver desde que, por sua vez, tenha motivação, determinação e um bom treinamento. (MAXIMIANO, 2000).

Podem-se considerar importante também no comportamento do líder a maneira como ele se relaciona com seus liderados. Ser líder não é tão simples quanto parece, é preciso entender quais comportamentos, traços de personalidades, habilidades, atitudes e outras características pessoais devem ser adquiridos ou melhorados para que o seu desempenho seja eficaz. Ademais, uma das maneiras de estudar a liderança consiste em identificar a personalidade dos líderes. Não existe uma fórmula concreta em relação a um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes.

Alguns são bem-humorados, extrovertidos, comunicativo, persuasivo, educador, participativo, outros são, rígidos, autoritários, mal-humorados, pouco participativo. Vale ressaltar que alguns dos traços de personalidade que mais caracterizam os líderes são a iniciativa e o poder de persuasão nas relações pessoais. Outro fator importante que o líder precisa desenvolver ou aperfeiçoar é a habilidade de comunicação que é considerada a base da liderança, pois, o requisito básico para um bom gestor é a capacidade e a maneira como ele transmite sua mensagem de forma segura de modo a persuadir e motivar seus liderados.

Outra qualidade associada à liderança é a competência técnica ou grau de superioridade que pode ser real ou imaginário. Mesmo que o líder não tenha tanta experiência em comando, os seus seguidores acreditam no seu potencial. (MAXIMIANO, 2000).

#### 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa aqui apresentados possuem caráter quantitativo, que, por sua vez, foram utilizadas técnicas estatísticas e se deu a partir da realização de um teste de potencial de liderança pré-elaborado com dez questões de múltipla escolha com quatro opções (A, B, C e D). Este teste foi aplicado junto aos líderes dos 15 setores considerados como sendo os mais importantes da empresa **COHIDRO**. O período de aplicação dos testes ocorreu entre os dias 18 a 22 de abril/2011 e teve como objetivo principal identificar, dentre os estilos já citados, qual o estilo de liderança mais predominante na gestão pública da empresa em questão.

Os 15 setores avaliados foram os seguintes:

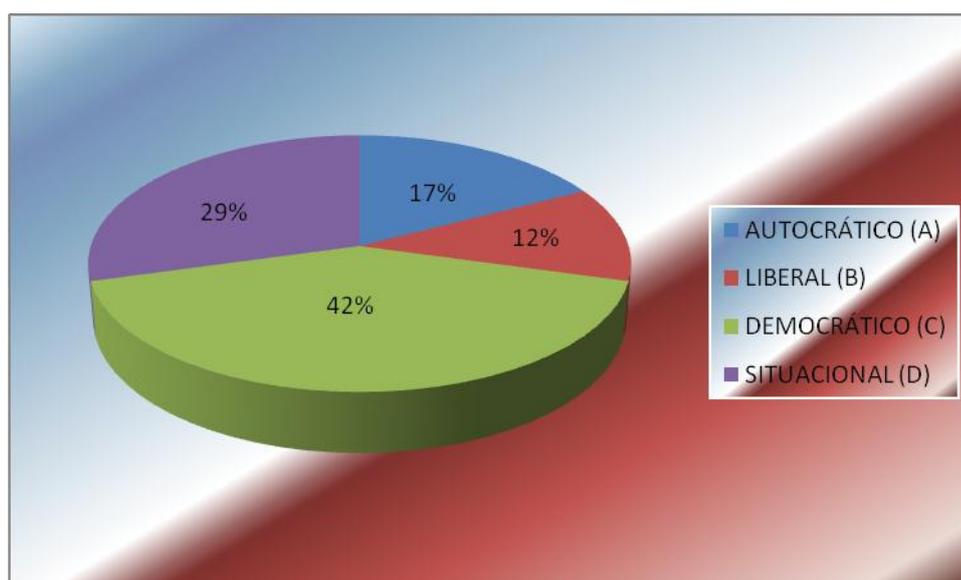
1. Presidência (**PRESI**);
2. Recursos Humanos (**RH**);
3. Divisão de Contabilidade (**DICON**);
4. Diretoria de Infra-Estrutura e Recursos Hídricos (**DINFRA**);
5. Divisão de Serviços Gerais (**DISER**);
6. Assessoria Jurídica (**ASJUR**);
7. Coordenadoria de Apoio Administrativo (**COAPA**);
8. Diretoria de Irrigação e Desenvolvimento Agrícola (**DIRIR**);
9. Divisão de Transporte (**DITRAN**);
10. Assessoria de Comunicação Interna (**ASCIN**);
11. Divisão de Comunicação (**DICOM**);
12. Diretoria Administrativa e Financeira (**DIRAF**);
13. Assessoria de Planejamento (**ASPLA**);
14. Geologia (**GELOG**);
15. Divisão de Tesouraria (**DITES**).

Após a aplicação dos testes, iniciou a etapa de apuração e análise dos dados coletados nesta pesquisa. Durante esse processo de análise foi possível descobrir se as hipóteses que foram apresentadas no princípio possuem caráter verídico ou não.

Constatou-se após a tabulação dos dados um universo total de 150 pontos, considerando que cada teste apresentava 10 questões e que cada questão se relacionava sempre aos quatro estilos de lideranças que foram já citados anteriormente: O Autocrático foi representado pela letra (A), o Liberal (B), o Democrático (C) e o situacional(D).

Observou-se em seguida que o tipo de liderança que obteve maior percentual foi o estilo denominado Democrático, conforme já havia sido previsto como uma das hipóteses iniciais com um percentual de 42% do total da amostra analisada, seguido do estilo Situacional com 29%, o Autocrático com 17% e, enfim, o estilo Liberal com apenas 12%, segundo mostra detalhadamente o gráfico apresentado a seguir:

**GRÁFICO (01)**  
**ESTILOS DE LIDERANÇA**



**Fonte: Dados da Pesquisa**

Vale ressaltar que a forma de liderar democrática é mais aceita até hoje pela maioria das organizações, onde, por sua vez, os seus membros sentem-se mais a vontade e motivados no desenvolvimento de suas atividades, podendo participar junto com os líderes apresentando suas opiniões, o que facilita uma maior comunicação e relacionamento entre todos os membros do grupo, fator primordial nos tempos de hoje.

Isso tem sido comprovado desde a década de 30 como mostram os autores White e Lippitt, (1939) em uma pesquisa feita com crianças. De acordo com esses autores, em um estudo feito com meninos de dez anos, orientados para a realização de tarefas, cujo objetivo era identificar o impacto causado entre os três primeiros estilos já mostrados e foram utilizadas as seguintes técnicas: Os líderes formaram quatro grupos com essas crianças durante seis semanas, além disso, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: a liderança autocrática, a liderança liberal (conhecida também por *laissez-faire*) e a liderança democrática.

Os resultados obtidos nessa experiência tiveram grande sucesso nos Estados Unidos, pois os grupos de meninos se comportaram da seguinte forma em relação aos três tipos de liderança a que foram submetidos:

**Liderança Autocrática** - O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

**Liderança Liberal** - Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

**Liderança Democrática** - Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal. (White e Lippitt, 1939, apud Medeiros et al, 2000 p.3,4).

Identificou-se também, com análise dos resultados, forte presença do estilo Situacional ocupando a segunda posição como já pode ser visto no gráfico I, apresentado acima. Percebe-se que, a cada dia, ele vem ganhando espaço nas organizações, principalmente, naquelas de médio e grande porte como pode ter sido

verificada na empresa pública **COHIDRO**. Este novo estilo de liderar, na maioria das vezes, é utilizado, quando o líder procura agir de forma híbrida utilizando os três estilos de liderança em conjunto: o Autocrático, o Liberal e o Democrático, dependendo da situação, isto é, o momento é o que o faz ser líder na tomada de decisões.

A teoria situacional fundamenta-se na premissa de que, o ponto crucial para o sucesso de um líder está baseado na adaptabilidade do seu estilo de liderar, ou seja, sua capacidade de variar adequadamente as mudanças de cada estilo, agindo conforme às exigências de um determinado momento. Para definir a eficácia do líder devem-se considerar suas habilidades e comportamentos, que podem ser adquiridas a partir de seu desenvolvimento e sua experiência laboral. Nesta mesma idéia, Hersey e Blanchard (1986, *apud* Kovalesk, Silva, 2006 p.2), postulam que: “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para cada líder eficaz.”

Atualmente tem-se percebido uma grande ausência do estilo de liderança autocrático pelas empresas devido à centralização do poder, o que pode ser comprovado com os resultados desta pesquisa, pois neste estilo o líder é rígido, exigente e impõe as ordens aos seus liderados e deles só esperam suas obrigações, de modo que não existe liberdade para com os seus seguidores no desenvolvimento de suas atividades, a fim de que eles possam expressar suas opiniões, causando uma forte tensão por parte dos mesmos. Segundo pesquisas feitas por diversos autores, é fácil identificar que a liderança autocrática gera nas pessoas sentimentos de insatisfação, desmotivação, alienação ao trabalho, além da falta de comprometimento tornando o funcionário especializado em uma única função, com execução de trabalhos rotineiros e repetitivos, que, por sua vez, impacta nos resultados.

Pelos dados da pesquisa, observou-se que o estilo Liberal ou *laissez-faire* (do francês, deixar fazer), como é conhecido, apresentou um baixo percentual, embora, sabe-se que ele é fácil de ser encontrado em setores ou repartições públicas. Nesse estudo não foi o constatado diante da apuração dos resultados.

Neste tipo de liderança, o líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e não existe controle em relação ao desenvolvimento

de suas tarefas. Entretanto, não há necessidade de explicação quanto aos objetivos e realização dos trabalhos a serem desenvolvidos. Alguns estudos mostram que a liderança liberal também cria sentimentos de desordem, de insatisfação, falta de cooperação e comprometimento entre as pessoas. Desse modo, essa forma de liderar tem sido restrita a trabalhos de alta criatividade e de inovação pessoal, que, por sua vez, dá total liberdade de atuação e faz com que outros tipos de liderança não sejam bem-sucedidos.

Segundo Chiavenato (*apud* Oliveira 2008, p.21) existem três fatores que influenciam na capacidade de liderar pessoas.

Os três fatores considerados pelo autor são:

**a) Posição hierárquica:** está ligada a questão do grau de superioridade em relação aos subordinados. Significa que quanto mais alto o nível hierárquico, maior a força de liderança oferecida pela estrutura organizacional ao administrador.

**b) Competência Profissional:** está relacionado aos aspectos profissional do líder e é resultante dos conhecimentos gerais e específicos, isto é, a cultura geral e cultura técnica que o administrador possui. Quanto maior a competência profissional maior a força de liderança que o próprio administrador possui sobre os seus seguidores.

**c) Personalidade:** decorre das qualidades e características pessoais do líder, como seu temperamento, caráter, relacionamento humano, inteligência, compreensão entre outros, ou seja, é preciso estar bem preparado para lidar com diferentes tipos de personalidades visto que, isso envolve muita prática e conhecimento. A personalidade constitui um fator primordial para a liderança. Se não houver habilidade no tratamento com as pessoas, de nada valem a posição hierárquica e a competência profissional do administrador.

#### **4.1- Observações Relevantes da Pesquisa**

Ao analisar as respostas que foram respondidas por alguns gestores em relação ao teste pré-elaborado aplicado nesta pesquisa - que tinha como pergunta a seguinte questão – “Como você age profissionalmente quando esta exercendo a função de líder de uma equipe?” foi fácil perceber e identificar de acordo com os resultados apurados, que algumas respostas deixaram dúvida em relação aos estilos

e liderança que predominaram e à realidade vivida na gestão pública da empresa estudada e, por isto, é pertinente tecer alguns comentários sobre tais questões.

Conforme o resultado da pesquisa apresentado identificou-se que o estilo liberal foi o que menos predominou, porém levando isso para prática e comparando com a realidade vivida na administração pública, é comum perceber um mínimo de participação do chefe junto ao grupo no desenvolvimento das tarefas, deixando completa liberdade ao grupo, ou seja, a divisão do trabalho fica a critério de cada membro, considerando que assim eles possam assumir suas próprias responsabilidades.

Com relação à determinação das tarefas de trabalho em grupo observou-se, também, que em alguns momentos os trabalhos são executados de forma centralizadora com participação do gestor junto aos membros do grupo, no início da orientação geral dos trabalhos seguindo uma mesma rotina e padronização, o que caracteriza o estilo autocrático. Após a determinação das tarefas, o líder permanece distante da participação junto ao grupo, pois muita intimidade com eles poderá influir no rendimento das tarefas. As ordens são passadas aos membros para que o grupo possa funcionar corretamente.

Algumas decisões precisam ser tomadas imediatamente, mais às vezes, por motivo de falta de comunicação entre os chefes de cada setor e, até mesmo, por eles agirem de forma centralizada e autocrática, acaba impondo limites nas decisões, impactando nos resultados a serem alcançados. Na gestão pública, isso acontece constantemente, uma vez que, o fato das informações tramitarem por diversos setores até chegar ao poder maior para ser finalizado, muitas vezes, acontece de ter ultrapassado alguma etapa que acaba retardando na tomada de decisão.

O fator humano deve estar em primeiro plano, pois sem motivação humana é impossível mudanças positivas acontecerem no ambiente laboral. Além disso, o líder também deve participar ativamente das mesmas, oferecendo cursos, desenvolvendo palestras, treinamento, isto é, capacitando-os e valorizando-os, cada vez mais, os seus subordinados mostrando seu papel e sua importância para organização. A estrutura física é considerada um fator importante para a empresa e deve ser entendida como uma estratégia para motivar os seus funcionários, bem como para conquistar seus clientes internos ou externos.

A delegação do poder é considerada uma condição difícil de ser estabelecida pela maioria dos chefes. Mas de fato, para se ter um verdadeiro líder participativo e democrático é fundamental para evitar atritos nas relações interpessoais no ambiente interno e externo da empresa. Além disso, é preciso ter condições técnicas e emocionais para assumir tal responsabilidade. Essas e outras qualidades são importantes para ser um bom líder, ao contrário de um chefe, que sem conhecer tais técnicas detém controle absoluto sobre seus empregados, estabelecendo regras e monitorando-os constantemente.

Difícilmente encontrar-se-á na gestão pública um poder descentralizado, onde todos os membros da organização possam participar de forma direta e indireta, apresentando suas opiniões nas decisões a serem tomadas. A não valorização dos funcionários, empregados ou servidores, pode trazer resultados negativos para organização, que resultará no comodismo, falta de comprometimento, desmotivação e à insatisfação tornando-os, cada vez mais, insatisfeitos.

Vale frisar que a cultura da empresa pode afetar diretamente a forma de liderar, dependendo dos aspectos políticos, econômicos, sociais, suas crenças, costumes e valores. Por isso, é necessário que o líder esteja preparado para lidar com todo tipo de situação. A liderança é essencial em todos os tipos de organização, principalmente, quando a empresa é dividida por setores ou departamentos, nos quais o administrador precisa conhecer a motivação humana, saber conduzir e se relacionar com as pessoas.

É importante ressaltar as principais convergências e divergências entre a gestão pública e a privada. Em se tratando das convergências que são utilizadas nesses referidos tipos de gestão, podemos enfatizar as principais: técnicas como planejamento, organização, controle e direção, técnicas de motivação, liderança e funções administrativas, além de pressões sofridas no meio interno e externo da organização.

No que diz respeito às divergências entre a gestão pública e a privada, pode-se citar as seguintes: a administração pública é regida pelos princípios constitucionais e deve agir conforme a lei; a privada nem sempre age como a lei requer, as empresas privadas tem como objetivo a lucratividade; às públicas visam o bem da sociedade em geral, na empresa pública os tributos funcionam como fonte principal de receita, já as empresas privadas devem suas receitas aos seus clientes.

O perfil da liderança na gestão pública sofre alterações a cada mudança de governo. Os servidores públicos, por sua vez, sentem-se inseguro com essas substituições de chefes, porém precisam resistir a tais mudanças que possam ocorrer durante a nova administração. No entanto, sabe-se que essas mudanças de chefias ocorrem sempre em épocas de eleições e que geralmente as pessoas que recebem tais cargos de liderança em empresa pública nem sempre estão preparados para assumir tais responsabilidades e estão ali exercendo seu papel de administrador somente por questões políticas.

Uma das maiores deficiências da administração pública é a carência de líderes competentes que trabalhem com transparência, flexibilidade, visão sistêmica, comprometimento, planejamento, comunicação e criatividade. Esses gestores públicos, mesmo quando competentes, ainda encontram desafios em sua administração, além de dificuldades em motivar suas equipes de trabalho, visto que, os funcionários encontram-se estabilizados pelo fato de serem concursados, e a única forma de fazer a coisa mudar, é através de melhorias no sistema de remuneração.

Hoje, acredita-se que o perfil do novo líder público do século XXI esteja em processo de mudanças favoráveis em relação à forma de gerenciar. O setor público precisa investir em educação, treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Este novo modelo de gestão é o que se espera dos gestores atuais e essa mudança depende de cada um de nós, pois a vitória atribuída a eles é de responsabilidade do povo. De fato, a sociedade precisa votar com segurança em candidatos que trabalham em prol da sociedade. O povo como cidadãos conscientes devem conhecer os princípios da administração pública e fiscalizar se os mesmo estão sendo aplicados conforme previsto em lei.

Logo, todas essas questões aqui abordadas são importantes não somente para o setor público, como também para o setor privado, já que medidas como estas são necessárias para garantir a imagem do líder na empresa em que atuar, além de, proporcionar confiança a toda sociedade em geral, que passarão a acreditar mais nesse novo modelo de gestão.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que liderança é um tema de fundamental importância para toda organização seja ela de pequeno, médio ou grande porte, seja ela pública ou privada. Esse assunto, na atualidade tem despertado o interesse de muitos gestores, principalmente, aqueles que desejam gerir as suas equipes de forma eficiente e eficaz, visto que, para isso é preciso conhecer tais técnicas de gestão e saber utilizá-las da melhor forma possível.

O tema abordado teve como objetivo identificar o perfil dos líderes na gestão pública, especificamente, na empresa **COHIDRO**. Para isso, fez-se um estudo de caso na mesma, buscando destacar os principais estilos de lideranças que mais predominam naquele órgão público, dentre eles: o Autocrático, o Liberal, o Democrático e o Situacional.

Importante foi estudar e conhecer também, as definições de liderança, perfis, características e principais funções dos líderes, diferenças entre o papel do líder X papel dos chefes para suas equipes, além de, sua importância para organização. Estes e outros pilares foram tratados aqui, onde, por meio destes, pode-se constatar a importância de um líder para uma entidade.

Diversas pesquisas bibliográficas foram desenvolvidas sobre o tema em estudo, e que, por sua vez, envolveram bibliografias tais como: artigos, livros, periódicos e materiais já publicados, tendo como finalidade facilitar um melhor entendimento aos nossos leitores e para que, de algum modo, pudesse despertar o interesse a eles pelo tema apresentado.

Quanto à análise dos resultados, a apuração se deu a partir de um único teste pré-elaborado de potencial de liderança e foram utilizadas pelo autor técnicas estatísticas para garantir maior veracidade e segurança nos resultados obtidos na pesquisa. O teste foi elaborado com 10 perguntas fechadas e de múltipla escolha, contendo quatro opções relacionadas aos quatro estilos de liderança supracitados, considerando que aquele que obtivesse maior percentual seria o mais predominante na empresa em questão.

O autor do estudo de caso apresentado, acreditava que os gestores da empresa trabalhavam de forma híbrida, ou seja, em algumas decisões tomadas para com o grupo utilizava o estilo democrático e em outras se comportava de forma

liberal, no entanto, acabou acertando, apenas em um deles o que pode ser considerado um ponto positivo em sua pesquisa.

Por fim, algumas observações relevantes se fizeram necessárias para que o autor deste trabalho pudesse expressar suas opiniões a respeito do tema tratado, bem como, em detrimento de algumas convergências e divergências que foram observadas e percebidas durante o período da pesquisa no ambiente laboral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier /Campus, 2005.

KOVALESK João Luiz, SILVA, Ubirajara Brum da. **Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360º**. Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, Superintendência de Distribuição Centro-sul. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/18.pdf> Acesso em:19 maio. 2011 às 9h16min.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues et al. (2000). **Liderança: o chefe deve delegar competência**. Disponível em: <[www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm](http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm)> Acesso em: 25 nov. 2010 às 13h21min.

OLIVEIRA, Eliane Petry de. **Um jeito especial de liderar: o perfil de liderança das gestoras de educação infantil de Porto Alegre**. Disponível em:<[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/eliane\\_petry\\_de\\_oliveira\\_a.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/eliane_petry_de_oliveira_a._tcc.pdf)> Acesso em: 20 maio. 2011às 10h20min.

POLIDÓRIO, Gilson R. Silvério. **O papel da liderança nas organizações**. Multidisciplinar da UNIESP nº2, dez. 2006. Disponível em: <[www.uniesp.edu.br/revista](http://www.uniesp.edu.br/revista)> Acesso em: 26 nov. 2010 às 16h20min.

ROSSETTO, Luiz Gustavo. (2008). **Liderança**. Disponível em: <[www.scribd.com/doc/3401732/lideranca-seminario-psicologia](http://www.scribd.com/doc/3401732/lideranca-seminario-psicologia)> Acesso em: 25 nov. 2010 às 14h20min.

SOUZA NETO, Jose Lourenço de. **Liderança e motivação – praticas novas, propósitos antigos**. Disponível em: <<http://kmol.online.pt/teses/net02.pdf>>Acesso em: 26nov.2010às17h21min.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Teste de Potencial de Liderança**

**Prezado Senhor:**

Este teste pré-elaborado de potencial de liderança faz parte do trabalho de conclusão de curso da Faculdade Amadeus e tem como objetivo identificar qual o estilo de liderança que mais predomina na empresa pública COHIDRO. Os resultados aqui apurados serão mantidos em sigilo e subsidiarão uma melhor análise para melhor compreender qual o perfil de liderança dos gestores da empresa em questão. Logo, é importante responder com segurança e sinceridade.

Desde já agradeço a sua contribuição.

**Como você age profissionalmente quando está exercendo a função de líder de uma equipe?**

1. A - Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalharemos mais produtivamente.

B - Deixo a divisão de trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade.

C - Os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar.

D - Determino quando percebo que o grupo não tem capacidade, nem segurança para assumir responsabilidade

2. A - Participo aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos.

B - Deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos.

C - Acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim.

D - Ajo de acordo com a necessidade do grupo

3. A - Escolho os companheiros de trabalhos de cada membro na realização de tarefas, pois os conheço bem.

B - Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.

C - Os membros do grupo têm liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram.

D - Quando percebo que os membros do grupo são capazes não precisa de uma comunicação acima do normal

4. A - Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para os trabalhos.

B - Faço comentários espontâneos e pouco freqüentes sobre a atividade dos membros.

C - Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas.

D - Depende da situação

5. A - Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.

B - Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles.

C - Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.

D - Defino as funções e o que cada grupo deve fazer quando percebo que o grupo não tem responsabilidade

6. A - Como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.

B - No meu grupo cada um faz o que quer.

C - Acredito que, como líder, não deva dar ordens aos meus liderados.

D - Ajo de acordo com o grupo

#### **Qual dessas frases você usaria?**

7. A - Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!

B - Faça como achar melhor.

C - Você fez realmente um bom trabalho.

D - Você é mesmo experiente e sabe o que faz

8. A - Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.

B - Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada.

C - Você já tentou fazer isso de outra maneira?

D - Você não tem capacidade e nem segurança para assumir essa responsabilidade

9. A - O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.

B - O importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo.

C - O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.

D - O que vale no grupo é a sua criatividade

10. A - Os membros devem depender mais do líder que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.

B - Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário.

C - As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

D - As decisões a serem tomadas dependerá de cada grupo

**A – LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

**B – LIDERANÇA LIBERAL**

**C – LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

**D – LIDERANÇA SITUACIONAL**