

O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA EQUIPE DE GESTÃO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA MALENA DOS SANTOS PEREIRA

RESUMO

Palavras-chave: Estilo de liderança; Liderança; Organização pública

Esta pesquisa foi realizada na secretaria de administração (SAD) no setor da Gerência de Cadastro de Fornecedores, Materiais e Serviços do Estado (GECAD) e do Cadastro Fornecedores (CADFOR). O objetivo foi analisar o que o líder observa em seu comportamento de liderança; verificar como o gestor exerce a liderança e identificar os estilos utilizados a partir da percepção do líder e dos liderados. A metodologia utilizada foi do tipo explicativa e descritiva com abordagem quantitativa. O trabalho procurou traçar o perfil do líder, no qual buscou a visão dos liderados em relação ao gestor e identificar o estilo utilizado por ele a maturidade dos liderados. Analisou-se que o estilo de liderança utilizado varia conforme a situação. E em alguns momentos é mais usado a tarefa e em outros o relacionamento, como sugere a liderança situacional. Esse resultado proporcionou observar que o gestor é flexível na maneira de lidar com seus funcionários, adaptando seu estilo em concordância ao ambiente de trabalho e variando o seu comportamento conforme a maturidade e a capacidade de execução das tarefas e do relacionamento por parte dos servidores.

ABSTRACT

This research was carried out in the administrative department (SAD) in the sector of the Cadastre Management of Suppliers, Materials and Services of the State (GECAD) and Cadastro Suppliers (CADFOR). The objective was to analyze what the leader observes in his leadership behavior; to verify how the manager exercises the leadership and to identify the styles used from the perception of the leader and those led. The methodology used was of the explicative and descriptive type with quantitative approach. The work sought to outline the profile of the leader, in which he sought the vision of the leaders in relation to the manager and identify the style used by him the maturity of the leaders. It was analyzed that the style of leadership used varies according to the situation. And in some moments the task is more used and in others the relationship, as situational leadership suggests. This result showed that the manager is flexible in the way he handles his employees, adapting his style in accordance with the work environment, and varying his behavior according to the maturity and the ability to perform tasks and relationships on the part of the servers.

Keywords: . Leadership style, Leadership, Public Organization

1 Introdução

Estamos vivenciando um momento de modernização da gestão pública em diferentes esferas, no qual cabe ao líder ter competência e características que são requeridas a atuação do gestor para se ter um bom funcionamento que contribuem na forma decisiva no desempenho e comportamento da equipe em busca de soluções inovadoras com foco nas tarefas, produção e relacionamento com os funcionários, pois conforme Robbins (2002), convêm pensar na liderança para inspirar as pessoas.

Considerando os serviços públicos realizados no setor da Gerência de Cadastro de Fornecedores, Materiais e Serviços do Estado (GECAD) e do Cadastro Fornecedores - CADFOR que representam um papel importante para a sociedade em diferentes aspectos.

O papel da liderança na gestão vai influenciar de maneira positiva ou negativa no trabalho dos servidores e no atendimento ao público, exigindo assim mudanças dos ditames do sistema burocrático e trazendo um novo modelo de gestão pública, baseado em ideias mais modernas.

Segundo Motta (1999), o homem do século XXI não mais aceita ser tratado como uma mera peça da engrenagem organizacional, exigindo não somente alcançar o sentido do seu trabalho como, acima de tudo, contribuir para um objetivo maior que supere sua atividade individual.

Os atuais líderes devem estar preparados para abandonar a tradicional mentalidade de liderança que os isentava do envolvimento com sua equipe, para assumir a responsabilidade de gerar um clima de trabalho, em que as pessoas possam colocar, nas atividades que realizam, a sua alma e não apenas a sua mente (KOUZES; POSNER, 2003).

Nesta pesquisa, será analisada a influência da liderança para manter o desempenho da equipe e conseqüentemente aprimorando a qualidade dos processos na prestação de serviços oferecidos a sociedade, pois a liderança se trata de uma influência intencional exercida por um indivíduo (o líder) sobre os seus liderados.

É, portanto, um processo de mão-dupla, que precisa, além da atuação do líder, da cooperação das pessoas na assimilação das ações requeridas para que os objetivos finais sejam alcançados (BENNIS, 2004, p.29)

O exercício da liderança eficaz é um fator essencial para o desenvolvimento das atividades, em que o comportamento do líder vai definir a sua relação com os membros da organização que pode ser mais focado nas tarefas para que os objetivos sejam alcançados, enquanto outros estão orientados para a relação com o grupo e que se interessa pelas necessidades de seus subordinados buscando apoiá-los.

Nesse sentido, iremos analisar se o estilo de liderança existente é capaz de favorecer o desempenho da equipe na Secretaria de Administração no setor da Gerência de Cadastro de Fornecedores, Materiais e Serviços do Estado.

Para Robbins (2005) 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.

Nesta pesquisa, buscaremos alcançar os seguintes objetivos: Analisar o que o líder observa em seu comportamento de liderança; verificar como o gestor exerce a liderança e identificar os estilos utilizados a partir da percepção do líder e dos liderados.

Para tanto, a liderança deve saber agir de maneira condizente com cada situação, dando maior ou menor destaque na orientação da tarefa ou comportamento que vai proceder conforme a situação exige, levando em consideração o nível de maturidade daquele indivíduo ou grupo para executar aquela determinada tarefa. (Hersey e Blanchard *apud* SOUZA, 2014).

O grau de maturidade dos servidores pode ser avaliado sob duas óticas. Uma relacionada a grau de maturidade do indivíduo para executar determinada tarefa sem instrução externa. Essa maturidade é alcançada por meio de informação ou experiências passadas em atividades anteriores. Já em relação a segunda é voltada para executar a tarefa. A referência para esta avaliação está no fato de o indivíduo estar ou não motivado a agir mesmo com a ausência de um estímulo externo. (Hersey e Blanchard *apud* SOUZA, 2014)

Essas indagações estão associadas a necessidade do líder de assumir diferentes desafios baseados em sua responsabilidade de liderança, que está envolvida em desenvolver pessoas, atingimento de metas organizacionais, processo de crescimento pessoal simultâneo.

2 Metodologia

Esta pesquisa é do tipo explicativa e descritiva com abordagem quantitativa que conforme Vergara (2000) os sujeitos da pesquisa são as pessoas que irão fornecer os dados que serão necessários à realização da pesquisa.

O presente estudo foi realizado na secretaria de administração do estado de Pernambuco (SAD) no setor da Gerência de Cadastro de Fornecedores, Materiais e Serviços do Estado (GECAD) e do Cadastro Fornecedores (CADFOR), no qual existe apenas um gestor para ambos setores, pois um setor depende do outro para a realização dos processos, ou seja, eles estão interligados.

O setor de Gerência de Cadastro de Fornecedores, Materiais e Serviços do Estado (GECAD) que tem por atribuição gerir e supervisionar os cadastros de materiais, serviços e fornecedores do Estado, realizar o registro dos fornecedores penalizados pelos órgãos da Administração Pública Estadual no módulo Gestão de Banco de Preços do sistema e-Fisco Financeiro, como também analisar o do Cadastro de Fornecedores- CADFOR. Neles encontramos 26 servidores e 6 estagiários, sendo que dos 26 profissionais, 16 servidores atuam no CADFOR junto com os 6 estagiários e os demais na área de cadastros de materiais e serviços.

Para coleta de dados utilizou-se questionários, classificados em dois fatores: estilo focado no relacionamento e o outro na tarefa, no qual foi aplicado ao gestor como também a dez servidores que trabalham no setor da GECAD e CADFOR, para se ter uma pequena amostra de dados, com vista a identificar o estilo de liderança na percepção dos servidores e do gestor que estão lotado na secretaria de administração do estado de Pernambuco.

A análise de dados aconteceu com base no enfoque quantitativo a partir do levantamento de campo (aplicação de questionário) no qual o respondente não é identificável, de forma a garantir o sigilo das informações registradas pelos supervisores.

3.Referencial Teórico

3.1 Liderança

A liderança tem um papel fundamental em todas as organizações, pois trata de uma capacidade de influenciar, persuadir, ou seja, convencer as pessoas a realizarem determinada tarefa para alcançar os objetivos almejados.

Por volta da década de 40, a noção que se tinha de liderança era que a pessoa já tinha certo traço individual de líder em que possuíam características diferenciadas daqueles que não se situavam nos referidos postos que ficou denominada: teoria de traços (MORAES, 2006, p. 46).

Considerava que o indivíduo tinha personalidade como algo inato de algumas pessoas, ou seja, que o indivíduo já nascia com as características de liderança em que o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades.

Existem três grandes tipos de traços: primeiro vem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade; segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento, e em terceiro, foram examinados uma ampla gama de aspectos de personalidade. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (Bryman *apud* BERGAMINI, 1994, p. 28)

Essa teoria vinha sendo contestada por diversas pesquisas e autores. Para Moraes (2006, p.47) era ineficaz esses comportamentos poderiam ser aprendidos, sendo que as pessoas poderiam ser treinadas acerca das habilidades de liderança mais apropriadas e se tornarem líderes mais eficazes no qual pesquisadores se basearam no comportamento de liderança, e tal estudo recebeu o nome de teoria dos estilos.

O estilo orientado para os funcionários, no qual busca motiva-los em vez de controla-los, buscando-se relações amigáveis, confiáveis e respeitadas com eles que, frequentemente, participam das decisões que os afetam. E o outro estilo orientado para a tarefa é exercida uma supervisão sobre os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Neste estilo é mais importante que o trabalho seja cumprido do que a satisfação ou crescimento pessoal dos funcionários (MORAES, 2006).

Pesquisas voltadas sobre esse assunto foram sendo realizadas pela universidade de Ohio e Michigan, no qual tinham objetivos similares. A universidade de Ohio foi orientada para a tarefa e para o subordinado, pois queria saber qual delas seria mais eficiente e eficaz quando colocada à prova por um determinado líder, no qual a estruturação inicial se baseou na maneira que o líder estabelece o seu papel e o dos seus funcionários para alcançarem os objetivos, como também analisou a consideração e extensão que estava voltada na maneira que um líder mantém as relações de trabalho, seja por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos (MORAES, 2006).

Inicialmente sugeriu que líderes do tipo considerador oferecessem um ambiente agradável de trabalho para os seus empregados, mas são vistos como menos eficazes. Líderes que enfatizam atividades de estrutura da tarefa, frequentemente, reduzem os níveis de satisfação experimentados pelo grupo de trabalho, mas são vistos como mais eficazes (Bryman, *apud* BERGAMINI, 2002, p.114)

Já em relação a universidade de Michigan buscou analisar sobre o estilo comportamental do líder com seus funcionários, como era o relacionamento existente entre eles e o desempenho alcançado.

Segundo Yukl (*apud* DE RÉ, 2011, p. 58), os resultados desses estudos chegaram a alguns modelos de comportamento do líder como: Orientação para a produção e orientação para o relacionamento:

- **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 seu subordinados no estabelecimento de objetivos que eram atingíveis, mas desafiadores.

Um líder descrito como orientado para a produção envolve os aspectos técnicos de trabalho. No qual, o seu comportamento vai delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação focado na atividade do trabalho, enfatizando seus aspectos técnicos e práticos.

É, portanto, uma liderança preocupada com as metas e com os recursos disponíveis, ou seja, o líder tem o comportamento centrado nas preocupações com a tarefa, com o planejamento do que será feito, define padrões de trabalho, busca meios para completar as tarefas, concentra-se tanto na qualidade quanto na produtividade.

- **Orientação para o relacionamento:** Gestores efetivos não se concentravam apenas na tarefa, mas também no 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.

O líder que é centrado para o relacionamento, proporciona um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam confortáveis, respeita à produtividade e satisfação na medida em que fomentam relações amistosas e o cumprimento das tarefas é produto do clima interno.

Essas duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos e como se desenvolve o seu estilo em relação aos empregados, na satisfação, na geração de ideias, no comprometimento, no interesse pela organização, no atingimento de metas, entre tantos outros. (Melo,2004).

3.2 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A liderança situacional abordada por Paul Hersey e Ken Banchard demonstra que não existe um único estilo de liderança, pois o líder eficaz e eficiente é aquele que melhor se adapta a determinada situação, no qual se adequa ao nível de maturidade dos liderados, aplicando maior ou menor ênfase no comportamento de relacionamento e/ou de tarefa a depender do que a situação específica exige (Hersey e Blanchard *apud* SOUZA 2016).

O grau de maturidade pode ser analisado referente a capacidade e o conhecimento do indivíduo tem para realizar determinada tarefa sem orientação externa, pois já teve essa instrução ou experiências passadas em atividades similares. Além dessa, pode-se avaliar processo de maturidade por meio da disposição para executar a tarefa de como o indivíduo estar ou não motivado a agir mesmo com a ausência de um estímulo externo (HERSEY e BLANCHARD, 1974)

De acordo com Melo (2004, p. 48), a abordagem de Hersey e Blanchard na data de 1974 utilizam duas dimensões de liderança, sendo uma voltada para tarefa e outra para o relacionamento; porém, eles combinam essas dimensões em “alto” e “baixo”, resultado em quatro comportamentos que são: 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).

Figura 1 – Modelo de Liderança Situacional



Fonte: Melo (2004)

O estilo adotado pelo líder será resultado do comportamento da tarefa e de relacionamento na parte relacionada ao comportamento **determinar** significa dizer que o líder vai designar o que as pessoas devem fazer, pois os liderados possuem maturidade baixa, um exemplo disso, é quando chegar um novo funcionário na organização ou recebe uma nova função, no qual cabe a ele determinar o que deve fazer, quando e onde devem executá-las. Assim percebemos que o comportamento de tarefa é alto e o comportamento de relacionamento baixo, além da supervisão ser rigorosa.

No comportamento **persuadir** o líder procura apoiar e reforçar a disposição do liderado dando orientação para seu aprendizado com as tarefas, no qual procura ao mesmo tempo apoiar e reforçar a disposição do liderado, promovendo o repasse de conhecimentos e incentivando a criatividade.

No comportamento **compartilhar** se trata de um estilo participativo, permitindo que o liderado participe da tomada de decisão. No qual os liderados têm maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Em ambos os casos, o líder deverá se utilizar de comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que utilizem a capacidade que possuem.

E por último o comportamento **delegar** que tem o nível de maturidade alto, pois o liderado que tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades, no qual o líder deverá apresentar um estilo discreto, com pouca direção e pouco apoio além de identificar os problemas, entretanto, cabe aos liderados a execução dos planos, o desenvolvimento do projeto e a decisão de como, quando e onde executam as tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa pesquisa visa analisar os estilos de liderança predominante na percepção dos servidores e do gestor, no qual foi realizada através de questionários que busca refletir a percepção deles, que visa demonstrar a autopercepção do líder e a percepção do subordinado - heteropercepção, conforme o pensamento de Hersey e Blanchard (1986, p. 290).

A comparação da autopercepção do nosso estilo de liderança com as percepções dos outros pode ser muito útil, particularmente se considerarmos que a autopercepção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, dependendo do grau de aproximação das percepções do líder com as percepções dos outros.

A pesquisa foi disponibilizada para dez servidores do setor da GECAD e CADFOR, do qual todos responderam à pesquisa. O questionário tinha 10 propostas, denominadas de Avaliação do Estilo de Liderança, agrupadas em dois fatores: Relacionamento que vai do item 1 a 5 (cinco itens) e Tarefa que vai do item 6 a 10 (cinco itens).

A cada proporção, foram atribuídas situações baseadas no relacionamento e na tarefa do líder com os liderados. No primeiro e segundo item que trata de questões baseadas no diálogo e na comunicação com vista de verificar os estilos de liderança predominantes na percepção dos servidores como do líder para identificar a quantidade de apoio socioemocional dado pela liderança (comportamento de relacionamento) conforme cita Hersey (1986), no qual foi utilizado pontuação de 5 (valor máximo) a 1 (valor mínimo) para observar se o estilo que estava sendo utilizado era eficaz para maturidade da equipe e seu envolvimento e potencialização com os colaboradores.

Dos 10 respondentes, 06 responderam com nota máxima que se percebe seu trabalho como sendo algo prazeroso e amigável, e 4 responderam de maneira diferente. Isso demonstra que o relacionamento entre o líder e os liderados existe uma comunicação aberta, franca demonstrando assim reconhecimento e uma sinergia no trabalho como também a lealdade e comprometimento com a equipe.

Já nos itens sobre feedback e valorização nas opiniões dos funcionários tiveram 7 respostas de maneira bastante positiva e 3 com certa variação. Isso mostra comprometimento e sua atuação conjunta com a equipe, pois quando a pessoa percebe que é considerada, importante e compreendida, sua percepção de comprometimento cresce e segundo Bergamini (1994) o líder que orienta, conduz o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, permitindo com que os funcionários se sintam mais à vontade para suas entregas e desenvolvimento para as atividades.

No item 5 sobre compartilha as decisões dos 10 respondentes, 05 responderam com nota máxima e 5 com notas variadas. Isso demonstra que o líder pode assumir diversos tipos de liderança de conforme a situação e a maturidade do grupo.

No item 6 e 7 que foi sobre orientações voltada para a área de tarefas que se trata da quantidade de orientação e direção que o líder oferece (comportamento de tarefa) que vai depender do nível de maturidade dos liderados conforme a teoria situacional. Dos Respondentes 7 foram com nota máxima e duas variaram suas notas demonstrando que as orientações são dadas de maneiras diversificadas, no qual identificou que seu líder é alguém democrático, participativo e orientador.

Na questão 8 que retrata sobre a influência do líder 05 responderam com nota máxima e outra parte com nota variada demonstrando que o líder tem certa habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais.

Baseada no item 9 que fala sobre o prazo previsto para as metas 09 deram a nota máxima isso significa que o líder deixa bastante claro os prazos para assim alcançar os objetivos propostos em função de um bom desempenho. Já em relação ao item 10 sobre define comigo as metas as notas foram 7 notas máximas e 3 com notas variadas demonstrando assim que dependendo da situação o líder compartilha as metas do setor com os servidores e em outras situações não.

Com base na análise de dados o estilo de liderança utilizado no comportamento pelo gestor da GECAD e CADFOR, na percepção dos servidores e o comportamento do gestor foi flexível, dependendo da situação, demonstrando em alguns momentos tendência a um direcionamento para tarefa e em outros momentos uma predominância de um comportamento direcionado ao comportamento, ou seja, sempre que os liderados atingem elevados graus de conhecimento e habilidades, a liderança diminui o controle sobre o comportamento de relacionamento ou em relação a atividade. Isso consiste que os funcionários reconhecem que o gestor busca adaptar sua atitude conforme a situação do grupo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

Segundo Melo (*apud* DUTRA, 2014) 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.

O estilo de tarefa demonstra maior predominância no comportamento do gestor em concordância aos processos relacionado com o CADFOR e GECAD, pois preocupa-se em estruturar o papel dos subordinados quanto o seu, no qual tem cuidado com o cumprimento das tarefas, normas, leis para resolução dos processos, como também dos prazos estabelecidos, buscando se empenhar para alcançar os objetivos.

O desempenho do líder está voltado para o trabalho e seus aspectos técnicos, em decorrência das atividades que são realizadas no setor, as quais sejam a execução de atividades dos processos administrativos, que requerem maior supervisão e controle por sua parte.

No estilo de relacionamento que também foi percebida como comportamento do gestor por demonstrar que valoriza a individualidade, as relações interpessoais, tais como orientação, apoio e facilitação. 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 (Melo, *apud* DUTRA, 2014).

Tabela 1. Item Avaliação do Estilo de liderança pelos liderados

<i>ESTILO DE RELACIONAMENTO</i>		<i>ESTILO DE TAREFA</i>	
ITENS	MÉDIA	ITENS	MÉDIA
1 Recebo a atenção e o interesse do líder na continuidade do diálogo	9,4	6 Recebo orientações do meu líder para exercer as atividades e percebo compartilhamento de responsabilidades	9,3
2 Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com meu líder	9,3	7 Dou orientações aos liderados, de acordo com as necessidades individuais demonstrando como as tarefas devem ser realizadas	9,0
3 Recebo e pratico o feedback com o líder	9,1	8 Sou influenciado por meu líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes	9,4
4 O meu líder valoriza minha opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional	9,1	9 Sei o prazo previsto para que as metas sejam alcançadas por mim	9,6
5 O meu líder compartilha as decisões comigo	8,6	10 O meu líder define comigo as metas a serem atingidas	8,9

Fonte: Cardoso (2014)

No segundo questionário foi analisado a auto percepção do líder sobre seu estilo de liderança, pois se trata da figura que teve ter diferentes habilidades para poder influenciar os liderados conforme a situação envolvida e o nível de maturidade dos liderados para alcançar os objetivos e metas da organização.

A pesquisa foi disponibilizada para o gestor do setor da GECAD e CADFOR. O questionário com 10 propostas, denominadas de Avaliação do Estilo de Liderança, agrupadas em dois fatores: Relacionamento que vai do item 1 a 5 (cinco itens) e Tarefa que vai do item 6 a 10 (cinco itens).

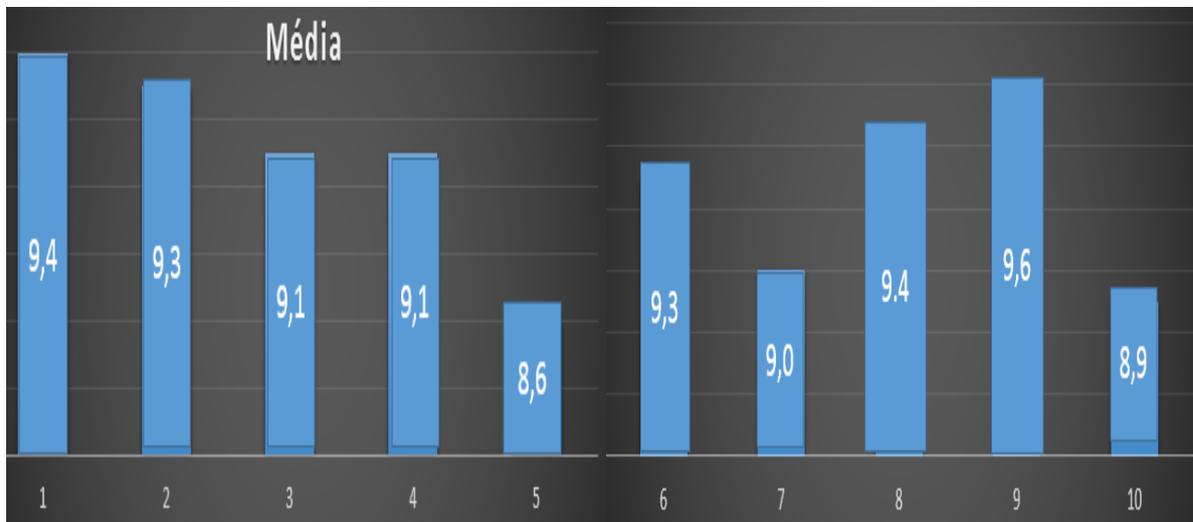
No primeiro, segundo e terceiro item trata sobre questões baseadas no diálogo, comunicação e feedback com vista de verificar o estilo de liderança predominante na

percepção do líder, no qual demonstra o bom comprometimento e sua atuação conjunta com a equipe baseado na sua avaliação com nota 10,0, no qual demonstra um canal de comunicação aberto, procura ouvir na essência e comunicar-se assertivamente com seus funcionários.

No item 4 e 5 fala sobre valorização da opinião e do Compartilhar decisões com os liderados em que o líder se avaliou com pontuação máxima por buscar melhorias e soluções junto com os servidores na tomada de decisões.

No item 6, 7 e 8 que foi sobre orientações voltada para a área de tarefas e sua influência nos liderados o líder em sua avaliação tirou nota 10,0 por buscar desenvolver o máximo seus liderados para que se sintam mais engajados e responsáveis com os processos de trabalho e assim alcançar os resultados de maneira significativa.

No item 9 e 10 que fala sobre as metas a serem alcançadas na organização no qual o líder obteve nota máxima, pois sempre procura deixar claro os prazos e metas definidas para todos para que assim eles sejam alcançados.



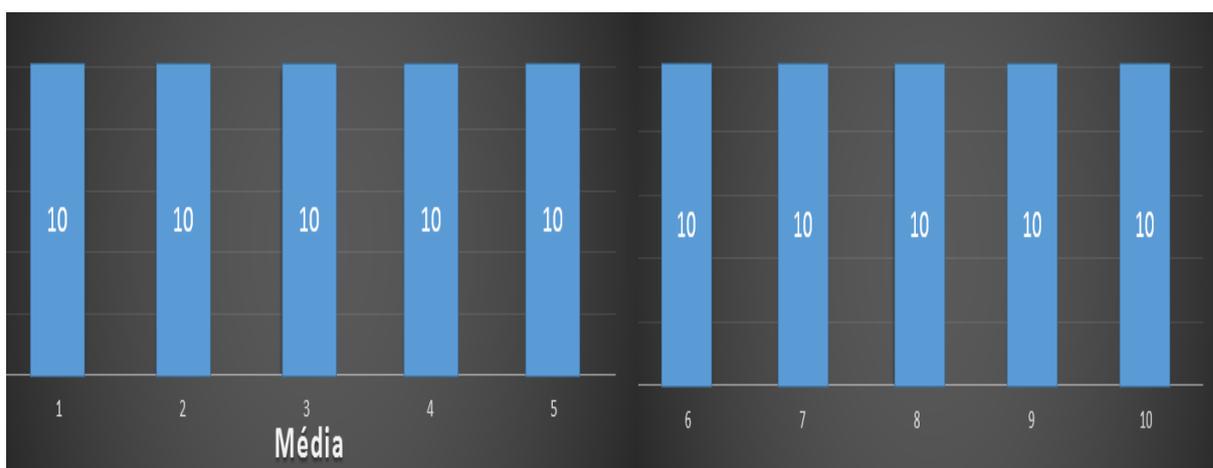
Na percepção do líder é que seu estilo de liderança estava na dosagem certa entre o comportamento para relacionamento quanto na orientação para a tarefa que variava conforme o contexto organizacional. Que Hersey e Blanchard (1986) diz que os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder as necessidades dos liderados e a situação. Pois o papel do líder situacional é fornecer aos colaboradores tudo o que for necessário - metas, direção, treinamento, apoio, feedback ou reconhecimento - para os mesmos poderem desenvolver suas habilidades e sua autoconfiança (NEVES, 2011)

Tabela 2. Item Avaliação do Estilo de liderança pelo líder

ESTILO DE RELACIONAMENTO		ESTILO DE TAREFA	
ITENS	MÉDIA	ITENS	MÉDIA
1 Consigo manter o interesse dos liderados na	10,0	6 Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades	10,0

manutenção e continuidade do diálogo			
2 Contribuo para que a minha comunicação seja eficaz nas relações de trabalho com os liderados	10,0	7 Dou orientações aos liderados, de acordo com as necessidades individuais demonstrando como as tarefas devem ser realizadas	10,0
3 Estimulo a prática de dar e receber feedback com os liderados	10,0	8 Exerço influência nos liderados favorecendo condições para ampliar suas competências na busca de resultados eficazes.	10,0
4 Valorizo a opinião dos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional	10,0	9 Acordo o prazo necessário para cada liderado para que as metas sejam alcançadas	10,0
5 Compartilho as decisões com os liderados relacionadas com as suas atividades	10,0	10 Estabeleço junto de cada liderado da minha equipe as metas a serem atingidas	10,0

Fonte: Cardoso (2014)



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de analisar o que o líder observa em seu comportamento, como exerce e quais estilos de liderança utiliza na sua percepção e dos liderados em uma organização pública. Através de uma pesquisa de natureza aplicada, por meio de um

levantamento de coleta de dados, com questionários aplicados tanto ao líder quanto aos liderados.

Com a análise dos resultados apresentados podemos afirmar que segundo a perspectiva da teoria situacional, nestes setores, o estilo de liderança predominante foi o de tarefas e o de relacionamento ficou quase no mesmo patamar com pouca diferença entre elas. O exercício da liderança vai variar conforme determinada situação, no qual depende da flexibilidade e habilidade do líder que varia o comportamento conforme o nível de maturidade dos seus liderados que se trata da capacidade de execução do trabalho.

Com base nos autores, como também na percepção do líder e dos liderados em relação ao estilo de liderança do gestor dos setores do CADFOR e GECAD existe predominância nas opiniões similares, no qual há como estabelecer que o líder possui um estilo de liderança orientado para tarefa e relacionamento, pois as opiniões não diferem de liderados para líder. Pois ele utiliza uma teoria de liderança eficaz e conduz a um ambiente organizacional produtivo, considerando a individualidade de cada funcionário buscando adotar determinadas posturas com o intuito de fomentar um bom ambiente de trabalho para obter resultados satisfatórios.

Assim podemos perceber que o gestor consegue adaptar seu comportamento para atender às necessidades de seus liderados, ou seja, reconhecer a maturidade do liderado em relação a situação e a forma como a liderança é exercida vai influenciar muito na produtividade do funcionário para desempenhar de maneira eficaz os resultados almejados.

REFERENCIAS

- BENNIS, W. (2004). A essência da liderança. (11 ed.). Rio de Janeiro: Sextante.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. **O Líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira ; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem**, São Paulo, 2014.
- 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
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001
- DUTRA, Maria Francisca. **Estilos de liderança: um estudo no serviço federal de processamento de dados (serpro) sede e regional Brasília**. 2014. Artigo (Pós-Graduação) - UFRGS, Porto Alegre, 2014.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- KOUZES, James M. & POSNER, Barry Z. – **O desafio da liderança** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- 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: 01 de maio de 2019.

NEVES, Adilson Romualdo. **Liderança situacional: maturidade é a chave**. Disponível em: <http://www.institutojetro.com/artigos/lideranca-geral/lideranca-situacional-maturidade-e-achave.html>. Data de Acesso: 14 de julho de 2019.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. [S. l.], 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inova**. Rio de Janeiro: QualityMark.1999

MORAES, Marcelo B. **Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luiza**. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SOUZA, Marcos José Cosme; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. **Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços**. Estilo, [S. l.], 2016.

SOUZA, Marcos José Cosme. **O modelo de liderança situacional de hersey e blanchard na análise da liderança – o caso do departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no recife - pe, recife-pe, 2014**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/39550/677694/RELAT%C3%93RIO+EXECUTIVO+-+MARCOS+JOS%C3%89+COSME+DE+SOUZA.pdf/e45d7618-0f20-44b5-805a-2bc3dca3beae>. Acesso em: 26 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

P436i Pereira, Amanda Madalena dos Santos.
O impacto do estilo de liderança no desempenho da equipe de gestão na Secretaria de Administração / Amanda Madalena dos Santos Pereira. – Recife, 2019.
15 f.: il.

Orientador(a): Daniel Lins Barros.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Administração Pública - EAD, Recife, BR-PE, 2019.
Inclui referências.

1. Estilo de liderança 2. Liderança 3. Organização pública
I. Barros, Daniel Lins, orient. II. Título

CDD 658