



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**AMANDA CASTRO DE LIMA VIANA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE  
CASO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE  
DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**REDENÇÃO**

**2018**

AMANDA CASTRO DE LIMA VIANA

ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO  
COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE DE  
MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Viana, Amanda Castro de Lima.

V667e

Estilos de liderança e motivação no trabalho: um estudo de caso com os Servidores Técnico-Administrativos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará / Amanda Castro de Lima Viana. - Redenção, 2018.

46f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Servidores público. 2. Universidade Federal do Ceará. 3. Faculdade de Medicina - UFC. 4. Estilos de Liderança. 5. Motivação. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 342.81068

---

AMANDA CASTRO DE LIMA VIANA

ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO  
COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FACULDADE DE  
MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em  
Gestão Pública Municipal da Universidade da  
Integração Internacional da Lusofonia Afro-  
Brasileira como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Profa. Me. Maria do Socorro Maia Silva  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Ao meu filho, Théo. À ele o melhor de mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a vida e as oportunidades que fizeram de mim a pessoa que sou.

Aos meus familiares. Meus pais, Maria Alice e Isaias, pelo amor incondicional e pelos esforços sempre incessantes. A vocês devo tudo que sou. Meus irmãos, Isailton e Gustavo, por torcerem tanto por mim e representarem minha ligação mais linda com a infância. Amo muito vocês.

Ao meu amado, Wellington, pela parceria de uma década, por ser minha melhor companhia, pelo empenho em cuidar de mim, me fazer feliz e por ter sempre um sorriso no rosto que me faz acreditar em dias melhores. Obrigada por me proporcionar os melhores momentos da minha vida. A você todo meu amor e dedicação.

Aos colegas de trabalho da Faculdade de Medicina que me apoiam, torcem por mim e dia após dia me ajudam a aprender e a ensinar. Que cresçamos juntos!

Agradeço a todos os professores do Curso de Especialização em Gestão Pública, em especial aos professores da banca, por se fazerem presente em minha banca examinadora e compartilharem um pouco de seus conhecimentos para que eu possa seguir em frente. Agradeço principalmente a Profa. Vanessa Ingrid, pela paciência, presteza e apoio fundamentais para o êxito deste trabalho.

Agradeço ainda, a todos os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina, que contribuíram para a realização desta pesquisa com toda a atenção e disponibilidade em me atenderem enquanto pesquisadora.

Todas essas pessoas contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações.”(MAXIMIANO, 2008, p. 276)

## RESUMO

Este trabalho trata sobre a relação dos estilos de liderança com a motivação para o trabalho, através de pesquisa em uma instituição pública. Tem como objetivo geral investigar a relação existente entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho em uma instituição pública e como objetivos específicos identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da instituição; identificar o estilo de liderança predominante na instituição; conhecer o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da instituição com o estilo de liderança de sua chefia e; verificar se existe relação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho. Em termos de metodologia, a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva; quanto aos meios como bibliográfica, de campo e estudo de caso. Quanto à natureza dos dados é qualitativa. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário. Esses procedimentos metodológicos permitiram uma junção de dados mais precisos que possibilitaram, por sua vez, perceber que a liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação e que a motivação contribui para a melhor execução de uma tarefa e é mais facilmente influenciável do que outros aspectos pessoais, como traços de personalidade por exemplo. Concluiu-se que o estilo de liderar de um líder influencia sim na motivação de seus liderados, contudo não existe um estilo certo e um estilo errado, o que existem são estilos diferentes que devem ser utilizados da maneira correta para as pessoas corretas.

**Palavras-chaves:** Instituição Pública. Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Medicina. Estilos de Liderança.Motivação.



## ABSTRACT

This paper deals with the relationship between leadership styles and motivation for work, through research in a public institution. Its main objective is to investigate the relationship between leadership styles and work motivation in a public institution, and to identify the profile of the institution's technical-administrative staff as specific objectives; identify the predominant leadership style in the institution; to know the degree of satisfaction of the technical-administrative servants of the institution with the leadership style of its leadership and; to verify if there is a relationship between leadership styles and motivation at work. In terms of methodology, the research is classified, for the purposes, as exploratory and descriptive; as to the means such as bibliographical, field and case study. The nature of the data is qualitative. The instrument used to collect the data was the questionnaire. These methodological procedures allowed for a more precise data collection, which in turn made it possible to perceive that leadership always involves influence on the part of the leader (influencer) to affect (influence) the behavior of a follower (influenced) or followers in a situation and that motivation contributes to the better execution of a task and is more easily influenced than other personal aspects, such as personality traits for example. It has been concluded that a leader's style influences rather the motivation of his / her leaders, but there is no right style and wrong style, there are different styles that must be used in the right way for the right people.

**Keywords:** Public Institution.Federal University of Ceara.Medical School. Leadership Styles.Motivation.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow ..... | 22 |
|---|----|

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Perfil dos servidores entrevistados.....                             | 28 |
| Gráfico 2 - Distribuição dos estilos de liderança na Faculdade de Medicina ..... | 34 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1–Necessidades humanas segundo Maslow .....   | 23 |
| Tabela 2 - Perfil dos servidores entrevistados .....                                       | 27 |
| Tabela 3 - Resultados quanto ao estilo de liderança autocrático .....                      | 28 |
| Tabela 4 - Resultados quanto ao estilo de liderança democrático .....                      | 29 |
| Tabela 5 - Resultados quanto ao estilo de liderança situacional .....                      | 30 |
| Tabela 6 - Resultados quanto ao estilo de liderança liberal .....                          | 31 |
| Tabela 7 - Pontuação dos estilos de liderança .....  | 33 |
| Tabela 8 - Resumo das pontuações dos estilos de liderança .....                            | 34 |
| Tabela 9 -Grau de satisfação dos servidores com o estilo de liderar de sua chefia .....    | 35 |
| Tabela 10 -Percepção dos servidores sobre a influência do estilo de liderar na motivação . | 36 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FAMED Faculdade de Medicina

UFC Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 15 |
| 2 LIDERANÇA .....  | 17 |
| 3 MOTIVAÇÃO .....  | 20 |
| 3.1 As necessidades humanas .....  | 21 |
| 4 METODOLOGIA .....  | 24 |
| 4.1 Caracterização da pesquisa .....   | 24 |
| 4.2 Objeto de estudo: Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará .....                           | 24 |
| 4.3 Instrumentos e técnicas de coleta de dados .....   | 25 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....  | 27 |
| 5.1 Perfil dos servidores .....  | 27 |
| 5.2 Identificação do estilo de liderança predominante.....   | 28 |
| 5.3 Grau de motivação dos servidores com o estilo de liderar de sua chefia .....                             | 35 |
| 5.4 Percepção dos servidores acerca da influência do estilo de liderar na motivação para<br>o trabalho ..... | 35 |
| 6 CONCLUSÃO .....  | 37 |
| REFERÊNCIAS .....  | 39 |
| APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....  | 41 |

## 1 INTRODUÇÃO

Na mídia em geral, muito se tem comentado sobre a ineficiência da máquina pública e em como as pessoas que a compõe oferecem seu serviço, muitas das vezes seu “mau serviço”. Fala-se em comodismo, desmotivação, falta de gestão e muitos outros possíveis “responsáveis” por essa problemática.

Nesse viés, e a fim de analisar uma das possíveis causas para a desmotivação do servidor público, a falta de gestão ou ainda a falha na gestão, surgiu o interesse em investigar a relação da motivação no trabalho com os estilos de liderança.

De acordo com Bergue(2010), a temática “liderança” está ligada à função administrativa direção, presente no ciclo administrativo. Tal função implica em fazer a organização funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais.

Considerando que as pessoas são o maior patrimônio de qualquer instituição, seja ela pública ou privada, são quem dão vida à organização, justifica-se a relevância do tema abordado, no tocante ao estudo do que as motiva e de que melhor forma podem ser orientadas na execução de suas atividades.

Nesse sentido, o trabalho foi desenvolvido em busca de responder à seguinte pergunta: considerando o universo dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará, existe relação entre os diferentes estilos de liderança e a motivação para o trabalho?

Assim, o objetivo geral da pesquisa é investigar-se, na perspectiva dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da UFC, existe relação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho e os objetivos específicos são: identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da instituição; identificar o estilo de liderança predominante na instituição; conhecer o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da instituição com o estilo de liderança de sua chefia; verificar se existe relação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho.

Quanto à metodologia, a pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica, de campo e estudo de caso.

O trabalho foi dividido em seis capítulos. O primeiro é essa presente introdução constituída da justificativa e relevância do tema, dos objetivos a serem alcançados e da metodologia e estrutura utilizadas. O segundo capítulo aborda os conceitos e a importância da liderança para gestão, bem como trás as características de cada estilo de liderança considerado

para a pesquisa. O terceiro explana o tema motivação, trazendo os principais conceitos e teorias. O quarto trata da metodologia utilizada na construção do trabalho. O quinto apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos através da pesquisa. E, por fim, o sexto capítulo trás a conclusão, que é composta por uma síntese do conteúdo pesquisado, pelas informações mais relevantes, os apontamentos essenciais e as diretrizes para futuras pesquisas sobre o mesmo tema.



## 2 LIDERANÇA

Devido às perspectivas que cada autor tem a respeito do assunto e à época em que se encontram, existem várias definições para o termo liderança, entretanto todas elas caminham em direção ao mesmo rumo.

Robbins (2005, p. 258), define-a como sendo “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Já Maximiano (2008, p. 277), afirma que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”, ou ainda, “é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. Para Lacombe e Heilborn (2003 *apud* SOUZA, 2010), liderar é: “conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.

Em resumo, liderança é a habilidade de inspirar as pessoas a agir, conduzi-las, influenciá-las em seus comportamentos e ações, no intuito de atingir os objetivos e as metas de interesse comum do grupo em que estão inseridas. Assim, a liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação. Trabalhar com pessoas e com grupos é lidar diretamente com a resistência. Liderar é manejar com decisões que nem sempre agradam as pessoas, é administrar conflitos de interesses, é imprimir novas realidades, normas e procedimentos.

Quando se trata de estilos de liderança, menciona-se a relação do líder com seus subordinados, na sua habilidade para com o uso da autoridade e nas suas diferentes formas de atuação. Tais estilos dizem respeito às estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os seus liderados.

Das diversas abordagens encontradas, serão considerados para este estudo os seguintes estilos: autocrático, democrático, liberal e situacional.

Salienta Maximiano (2008), que o estilo autocrata caracteriza-se, principalmente, pela concentração do poder de decisão nas mãos do líder, ou seja, quanto mais concentrado for o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu estilo. É também conhecido como um estilo de liderança voltado para a tarefa, pois o líder tem muito mais preocupação com a tarefa do que com a equipe que a executa.

Tal líder apresenta os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas, e superar a concorrência ou o desempenho passado.
- Esclarece as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas.

Já no estilo democrata, os integrantes do grupo exercem influência sobre as decisões e, quanto maior for essa influência, mais democrático será o estilo. É também conhecido como um estilo de liderança voltado para as pessoas, pois o líder procura criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis para executarem suas tarefas (MAXIMIANO, 2008).

Esse líder apresenta as seguintes características:

- Focaliza o próprio funcionário, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Ouve e presta atenção.
- É amigável.
- Apoia os funcionários.

De acordo com Narciso (2018), o líder liberal acredita que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado, a ponto de não precisarem tanto dele. Por isso, age deixando o grupo a vontade, sem acompanhamento constante contando, portanto, com a capacidade de autogestão da equipe.

Um líder liberal apresenta as seguintes atitudes (MARQUES, 2016):

- deixa os profissionais livres para desenvolverem seus planos e metas;
- participa minimamente nos processos da equipe;
- não delega tarefas nem escolhe quem serão os responsáveis por elas;
- não avalia o rendimento dos colaboradores.

No estilo de liderança situacional, são levados em consideração níveis diferentes de maturidade e desenvolvimento das pessoas. Os líderes são capazes de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adaptar o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um.

De acordo com Narciso (2018), a maturidade é classificada em quatro estágios:

- P1: liderados são inexperientes e não tem competência.
- P2: os liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados.

- P3: os liderados possuem níveis elevados de experiência, mas estão desmotivados.
- P4: os liderados têm muita experiência e estão altamente motivados.

Conforme os níveis de maturidade acima, o líder vai atuar de maneira correspondente:

- E1: como direcionador, já que o liderado necessita aprender a tarefa até que ele esteja seguro.
- E2: como orientador, pois o liderado necessita ganhar mais experiência e estímulo para execução.
- E3: como apoiador, estimulando o liderado para ganhar segurança, desenvolvendo habilidades e dando apoio.
- E4: delegando novas responsabilidades e desafios, pois o liderado possui experiência e segurança.

Diante do exposto, percebe-se que o líder pode ter diferentes atitudes na tarefa de guiar seus subordinados em direção ao cumprimento de suas atividades que, ao final, levam ao bom desempenho do grupo e, conseqüentemente, da organização/instituição. Liderar com eficiência não é uma tarefa fácil, mas que compensa todo o esforço nela empenhado.

### 3 MOTIVAÇÃO

Chiavenato (1997) conceitua motivação como sendo o esforço exercido pela pessoa que busca, com afinco, fazer ou alcançar algo. A motivação é um dos fatores que contribuem para o bom desempenho na execução do trabalho e, segundo o autor, é mais facilmente influenciável do que outras características pessoais, como traços de personalidade, aptidões ou habilidades.

No entanto, a tarefa de gerar colaboradores motivados não é fácil, já que a motivação possui um caráter altamente subjetivo e pessoal. As diferenças individuais entre os membros que compõem uma equipe dificultam a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar seus funcionários. Além disso, a motivação é uma força interna inerente ao indivíduo.

Bergamini (1994) destaca como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas pelo líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução dos objetivos almejados por seus subordinados.

Ao descobrir que a motivação representa um elemento-chave à eficácia do líder, entende-se que, talvez, o maior de todos os desafios que ele enfrenta seja inviabilizar o processo de degenerescência do potencial da sinergia motivacional. Pode-se perceber (...) que o ingênuo “chefe” esteja invariavelmente à procura de regras para motivar seu novo funcionário, enquanto o líder eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre. (BERGAMINI, 1994, p.105-106)

Segundo Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades dos gestores e funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe.

Baldwin (2008) segue o mesmo raciocínio e acrescenta que a habilidade de energizar e motivar outras pessoas é uma área fundamental na qual os grandes gestores se distinguem. O autor ressalta que, entretanto, existem ainda muitos mitos e noções equivocadas nessa área. Alguns dos mais comuns são descritos a seguir (BALDWIN, 2008):

- Dinheiro não é o único motivador efetivo. Em algumas situações, o dinheiro é um dos melhores métodos para motivar as pessoas. Em outras, é

totalmente ineficaz. O mais importante é ter em conta que o fator motivador sempre depende da pessoa e da situação.

- Todos são motivados pelas mesmas coisas que eu. Embora muitas pessoas compartilhem necessidades e desejos comuns, indivíduos diferentes em situações diferentes são motivados por uma ampla faixa de fatores que podem variar entre, por exemplo, reconhecimento, ganho financeiro, realização pessoal, trabalho interessante, dentre outros.
- Punição não motiva. Ainda que raramente seja a primeira opção para influenciar comportamento, a punição ou ameaça de punição pode ser um motivador efetivo. No entanto, é importante considerar a situação para avaliar se é adequado ou não punir o indivíduo.
- Baixo desempenho sempre pode ser atribuído à baixa motivação. Embora baixa motivação seja uma causa comum de baixo desempenho, não é a única razão ao qual deve ser atribuído. Deve-se levar em consideração a existência de outros fatores, como falta de capacidade ou oportunidade, que também levam ao desempenho insatisfatório.
- Falta de motivação se origina em grande parte de pessoas preguiçosas e apáticas. Algumas vezes, essa afirmação pode ser verdadeira; porém o mais frequente é que a situação não forneça incentivos suficientes para energizar as pessoas. O desafio do gestor é justamente descobrir o que desperta o esforço em seu pessoal e influenciar como puder no sentido de motivá-lo.

Dessa forma, pode-se perceber que as estratégias de motivação sempre dependem das pessoas envolvidas, bem como da situação e do ambiente que as permeiam. Supor que algo que funcionou bem com um determinado grupo de indivíduos em um contexto específico funcionará de maneira igual em outro é um erro recorrente e que deve ser evitado.

### **3.1 As necessidades humanas**

De acordo com Chiavenato (1997), a motivação é algo que existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas, que são, por sua vez, forças internas que impulsionam e influenciam cada indivíduo, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações com as quais se depara. As necessidades constituem, portanto, as fontes internas de motivação pessoal.

Bergamini (1994) afirma que só se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas caso se tenha sensibilidade suficiente para conhecer suas necessidades. Se além de conhecê-las o líder for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação dessas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de climas mais favoráveis de trabalho.

Apesar das diferenças individuais quanto às necessidades que direcionam o comportamento dos indivíduos, pode-se dizer que algumas delas são basicamente comuns a todas as pessoas. É importante que o gerente tenha conhecimento de tais necessidades, de maneira a tentar motivar sua equipe a agir de acordo com os objetivos da empresa, ao mesmo tempo em que busca satisfazê-las através do contexto organizacional. Dessa forma, beneficiam-se ambos, empresa e indivíduo.

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas. Baldwin (2008) explica que a teoria de Maslow sugere que cada pessoa é motivada por cinco necessidades básicas que podem ser organizadas em uma hierarquia da ordem mais baixa (fisiológica) até a ordem mais alta (autorrealização). Segundo Maslow, somente quando as necessidades de ordem mais baixa de sobrevivência e bem-estar físico e emocional são satisfeitas é que surge a preocupação com as necessidades de ordem mais alta de estima a autorrealização.



Figura 1 – A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow (Fonte: CHIAVENATO, 2000 *apud* ESPINOLA, 2013)

Nabela abaixo apresentam-se as descrições de cada um dos níveis de acordo com Baldwin (2008).

Tabela 1: Necessidades humanas segundo Maslow

| <b>Nível</b> | <b>Necessidades</b> | <b>Descrição</b>  |
|--------------|---------------------|---|
| Nível 5      | Autorrealização     | estão relacionadas com a realização do potencial, com a autossatisfação e com a busca por crescimento pessoal e experiências culminantes.   |
| Nível 4      | Estima              | são aquelas relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e autoestima. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração.                  |
| Nível 3      | Sociais             | correspondem à vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.   |
| Nível 2      | Segurança           | são aquelas que levam a pessoa a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade e a busca de um mundo ordenado são manifestações típicas dessas necessidades. |
| Nível 1      | Fisiológicas        | são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. A título de exemplificação, temos: ar, alimento, água, abrigo, calor, sexo, sono.   |

Fonte: elaborado pela autora

A respeito de motivação resume-se que, como algo intrínseco ao ser humano, ela é encontrada de diferentes maneiras e não possui fórmulas de obtenção. O que se sugere é avaliar detalhadamente cada indivíduo, dando atenção às suas necessidades e, assim, através delas, direcionar esforços no sentido de motivá-los.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória, pois ainda não foram realizados estudos na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará que abordem a relação entre estilos de liderança e a motivação para o trabalho. Descritiva, porque expõe as características das lideranças e da organização, o perfil dos servidores técnico-administrativos e estabelece relação entre as variáveis estilos de liderança e motivação.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. É bibliográfico por pesquisar, através de material escrito e em meio virtual, principalmente, em livros e artigos científicos a fundamentação teórico-metodológica do estudo, a qual nos oferecerá subsídios teóricos para uma melhor discussão e compreensão do tema investigado. É de campo, pois parte da coleta de dados na instituição pesquisada, os quais são analisados e interpretados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado. Por fim, é estudo de caso em virtude de analisar o universo da instituição profunda e detalhadamente, no tocante ao tema pesquisado (VERGARA, 2009).

### **4.2 Objeto de estudo: Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará**

De acordo com informações retiradas do Projeto Pedagógico do Curso de Medicina 2018.1 da Universidade Federal do Ceará (PPC MEDICINA 2018.1), a "Universidade do Ceará" foi criada em dezembro de 1954, através da Lei 2.373, unindo os vários cursos de ensino superior então existentes em Fortaleza, dentre eles o curso de medicina da Faculdade de Medicina do Ceará, que já havia iniciado suas atividades desde 1948. Foi dessa forma que a Faculdade de Medicina passou a integrar a instituição hoje denominada por Universidade Federal do Ceará (UFC).

A partir de 1957, a Faculdade de Medicina, que até então funcionava em um casarão no centro de Fortaleza, ao lado do Teatro José de Alencar, transferiu-se para o bairro do Porangabuçu, onde se instalou definitivamente. Ali foi construído o Hospital das Clínicas, atual Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC) e, logo depois, a Maternidade Escola Assis Chateaubriand (MEAC). Posteriormente, novas estruturas se agregaram constituindo o



hoje denominado Complexo Hospitalar da UFC no Campus do Porangabuçu.

Ainda conforme o PPC MEDICINA 2018.1, a Faculdade de Medicina da UFC (FAMED) formou, desde a sua fundação até 2018.1, 111 turmas de médicos da mais alta qualidade, com atuação decisiva em nosso Estado, no País e mesmo no exterior. No Ranking Universitário da Folha 2016, o Curso de Medicina da UFC está citado como o 15º melhor do país e em relação a empregabilidade dos egressos no mercado é considerado o 5º do país.

A FAMED atualmente ocupa um lugar de destaque entre as Instituições de Ensino Superior sob qualquer ângulo que se possa avaliar, seja na extensão, aí incluídos os inúmeros projetos de intervenção na comunidade, seja na participação em projetos governamentais (como, por exemplo, a supervisão do PROVAB e MAIS MÉDICOS e Rede Cegonha), ou ainda na assistência prestada pelo Complexo Hospitalar, atualmente sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), sendo responsável pela prestação de serviços médicos de excelência e alta complexidade, assim como tem papel fundamental na formação profissional em Programas de Residência Médica e Multiprofissional no Estado do Ceará.

A Faculdade de Medicina da UFC tem se projetado enormemente na área de pesquisa e conta com 11 Cursos de Mestrado, sendo 03 Profissionais e 06 de Doutorado, sendo um DINTER (Doutorado Interinstitucional). Em relação ao Ensino, a Faculdade de Medicina tem tido importante protagonismo nacional desde o período das profundas reflexões que emergiram da CINAEM e que mudaram radicalmente a Educação Médica, assim como sedia o Programa de Desenvolvimento Docente para Educadores nas Profissões da Saúde (oferecido pela Foundation for Advancement of International Medical Education and Research - FAIMER), especialização *latu sensu* certificada pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFC (PPC MEDICINA 2018.1).

#### **4.3 Instrumentos e técnicas de coleta de dados**

De acordo com dados coletados do Sistema Integrado de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos (SIGPRH) da UFC, a Faculdade de Medicina conta atualmente com 138 servidores técnico-administrativos, distribuídos nas seguintes lotações: secretaria administrativa, vinculada diretamente à diretoria; núcleo de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos; oito departamentos, duas coordenações de cursos de graduação e; sete programas de pós-graduações.

A pesquisa foi feita através da aplicação de questionário eletrônico, adaptado de

Lima (2012), enviado ao e-mail dos servidores. O citado instrumento foi composto por 23 questões objetivas e distribuídas da seguinte forma:

- Questões de nºs 1 a 5 – objetivando identificar o **perfil** dos servidores;
- Questões de nºs 6 a 9 – apresentam características do estilo de liderança **autocrático** a fim de que os servidores as identificassem, ou não, em sua chefia imediata;
- Questões de nºs 10 a 13 – apresentam características do estilo de liderança **democrático** a fim de que os servidores as identificassem, ou não, em sua chefia imediata;
- Questões de nºs 14 a 17 – apresentam características do estilo de liderança **situacional** a fim de que os servidores as identificassem, ou não, em sua chefia imediata;
- Questões de nºs 18 a 21 – apresentam características do estilo de liderança **liberal** a fim de que os servidores as identificassem, ou não, em sua chefia imediata;
- Questão de nº 22 – indaga o grau de satisfação/insatisfação do servidor com o estilo de liderar de sua chefia imediata;
- Questão de nº23 – questiona o servidor quanto à influência do estilo de liderar de sua chefia imediata na sua motivação para o trabalho.

As questões de nºs 6 a 21, objetivando identificar o estilo de liderança predominante na instituição, possuem 5 categorias de respostas que foram pontuadas de 1 a 5: nunca age assim (1 ponto), raramente age assim (2 pontos), ocasionalmente age assim (3 pontos), frequentemente age assim (4 pontos) e sempre age assim (5 pontos). Em cada questão será identificada a categoria com maior percentual de respostas e atribuída a pontuação correspondente. Ao final, a pontuação de cada bloco (autocrático, democrático, situacional e liberal) será somada e o que obtiver o maior valor será o estilo de liderança predominante na instituição. A pontuação final poderá variar de 4 a 20, sendo o 4 indicação de que a chefia não possui nenhuma das características do estilo de liderança avaliado e o 20 de que a chefia possui todas as características do estilo de liderança avaliado.

Foram obtidas 42 respostas, o que corresponde a 30% da população pesquisada. Contudo, em algumas questões, os servidores optaram em não responder, justificativa para a soma de respostas ser inferior a 42 em determinadas questões.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário aos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará.

### 5.1 Perfil dos servidores

A Tabela abaixo demonstra o perfil da população entrevistada considerando: sexo, faixa etária, tempo de serviço e classe do cargo que ocupa.

Tabela 2 – Perfil dos servidores entrevistados

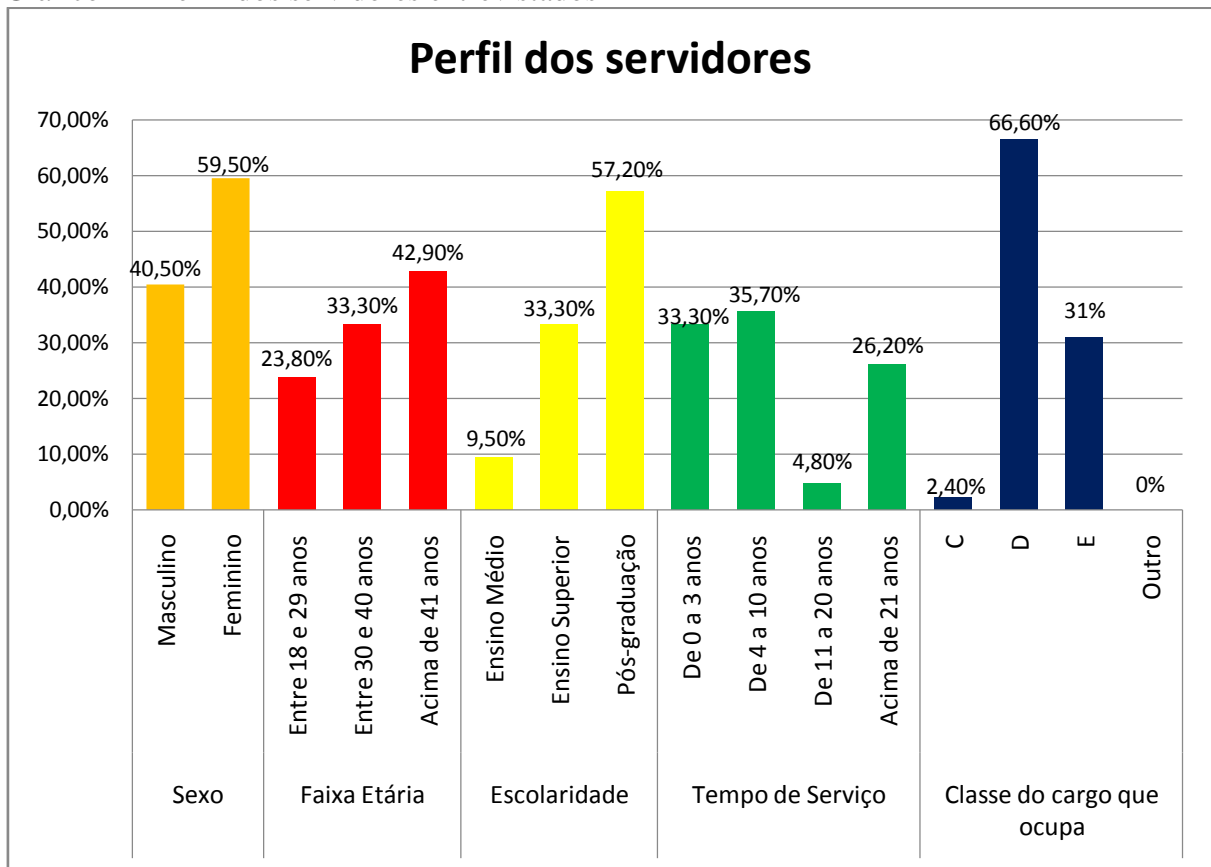
| <b>Aspecto pesquisado</b> | <b>Opções</b>           | <b>Nº de respostas</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| Sexo                      | Masculino               | 17                     | 40,5%             |
|                           | <b>Feminino</b>         | <b>25</b>              | <b>59,5%</b>      |
|                           | Total                   | 42                     | 100%              |
| Faixa Etária              | Entre 18 e 29 anos      | 10                     | 23,8%             |
|                           | Entre 30 e 40 anos      | 14                     | 33,3%             |
|                           | <b>Acima de 41 anos</b> | <b>18</b>              | <b>42,9%</b>      |
| Total                     | 42                      | 100%                   |                   |
| Escolaridade              | Ensino Médio            | 4                      | 9,5%              |
|                           | Ensino Superior         | 14                     | 33,3%             |
|                           | <b>Pós-graduação</b>    | <b>24</b>              | <b>57,2%</b>      |
| Tempo de Serviço          | De 0 a 3 anos           | 14                     | 33,3%             |
|                           | <b>De 4 a 10 anos</b>   | <b>15</b>              | <b>35,7%</b>      |
|                           | De 11 a 20 anos         | 2                      | 4,8%              |
|                           | Acima de 21 anos        | 11                     | 26,2%             |
| Total                     | 42                      | 100%                   |                   |
| Classe do cargo que ocupa | C                       | 1                      | 2,4%              |
|                           | <b>D</b>                | <b>28</b>              | <b>66,6%</b>      |
|                           | E                       | 13                     | 31%               |
|                           | Outro                   | 0                      | 0%                |
| Total                     | 42                      | 100%                   |                   |

Fonte: elaborado pela autora

A partir da tabela acima podemos traçar o seguinte perfil para os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina: são predominantemente do sexo feminino, tem mais de 41 anos de idade, pós-graduados, estão de 4 a 10 anos na instituição e ocupam cargos de classe D.

O gráfico abaixo demonstra comparativamente as informações da tabela 1.

Gráfico 1 – Perfil dos servidores entrevistados



Fonte: elaborado pela autora

Ao se analisar o perfil obtido dos servidores, pode-se inferir que a quantidade de mulheres na instituição ultrapassa em quase 50% a quantidade de homens, e que o efetivo pode ser considerado um “efetivo jovem”, haja vista que mais de 55% dos servidores tem idade entre 18 e 40 anos. Além disso, percebe-se que a maioria dos servidores tem escolaridade superior da que lhe é exigida pelo cargo que ocupa, pois 66,6% dos servidores ocupam cargos de nível D, que exige a conclusão do ensino médio, e 57,2% possuem pós-graduação.

## 5.2 Identificação do estilo de liderança predominante

A tabela abaixo apresenta o quantitativo e o percentual obtido de respostas para as questões relacionadas ao estilo de liderança autocrático.

Tabela 3 – Resultados quanto ao estilo de liderança autocrático

| Estilo de Liderança | Característica | Opções | Nº de respostas | Percentual |
|---------------------|----------------|--------|-----------------|------------|
|---------------------|----------------|--------|-----------------|------------|

|   |   |                                 |               |               |
|---|---|---------------------------------|---------------|---------------|
| Autocrático   | Coloca o trabalho em primeiro lugar                               | Nunca age assim                 | 1             | 2,4%          |
|   |   | Raramente age assim             | 2             | 4,8%          |
|   |   | Ocasionalmente age assim        | 10            | 9,5%          |
|   |   | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>17</b>     | <b>40,5%</b>  |
|   |   | Sempre age assim                | 12            | 28,5%         |
|   | Total   | 42                              | 100%          |               |
|   | É rígido no cumprimento dos prazos, regras e normas estabelecidas | Nunca age assim                 | 1             | 2,38%         |
|   |   | Raramente age assim             | 2             | 4,76%         |
|   |   | Ocasionalmente age assim        | 4             | 9,52%         |
|   |   | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>23</b>     | <b>54,76%</b> |
|   |   | Sempre age assim                | 12            | 28,57%        |
|   | Total   | 42                              | 100           |               |
|   | Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)               | Nunca age assim                 | 1             | 2,38%         |
|   |   | Raramente age assim             | 7             | 16,67%        |
|   |   | Ocasionalmente age assim        | 3             | 7,14%         |
|   |   | Frequentemente age assim        | 11            | 26,19%        |
| <b>Sempre age assim</b>                                     |   | <b>20</b>                       | <b>47,62%</b> |               |
| Total   | 42  | 100%                            |               |               |
| Indica aos seus liderados as tarefas específicas de cada um | Nunca age assim   | 2                               | 4,76%         |               |
|   | Raramente age assim   | 4                               | 9,52%         |               |
|   | Ocasionalmente age assim  | 10                              | 23,81%        |               |
|   | <b>Frequentemente age assim</b>                                   | <b>14</b>                       | <b>33,33%</b> |               |
|   | Sempre age assim  | 12                              | 28,57%        |               |
| Total   | 42  | 100%                            |               |               |

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se extrair da tabela acima que apenas uma das características do líder autocrático obteve pontuação máxima (5 pontos), ou seja, o maior percentual de respostas foi para a categoria “sempre age assim”, a de “valorização da disciplina e da subordinação”, com 47,62%. Para as demais, “coloca o trabalho em primeiro lugar”, “é rígido no cumprimento dos prazos, regras e normas” e “indica as tarefas específicas de cada um” a categoria de resposta mais citada foi “frequentemente age assim” com os respectivos percentuais de respostas 40,5%, 54,76% e 33,33%. Como consequência tem-se que, para os líderes autocráticos, ainda que todas as características apresentadas sejam importantes, o aspecto hierarquia é o mais valorizado.

A tabela abaixo apresenta o quantitativo e o percentual obtido de respostas para as questões relacionadas ao estilo de liderança democrático.

Tabela 4 – Resultados quanto ao estilo de liderança democrático

| Estilo de Liderança | Característica   | Opções                   | Nº de respostas | Percentual |
|---------------------|--|--------------------------|-----------------|------------|
| Democrático         | É atencioso e compreensivo com as falhas e erros dos seus subordinados | Nunca age assim          | 2               | 5%         |
|                     |  | Raramente age assim      | 2               | 5%         |
|                     |  | Ocasionalmente age assim | 7               | 17,5%      |
|                     |  | Frequentemente age assim | 13              | 32,5%      |
|                     |  | <b>Sempre age assim</b>  | <b>16</b>       | <b>40%</b> |
|                     | Total  | 40                       | 100%            |            |

|   |                                 |           |               |
|---|---------------------------------|-----------|---------------|
| Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho e as respeita | Nunca age assim                 | 2         | 4,76%         |
|   | Raramente age assim             | 5         | 11,9%         |
|   | Ocasionalmente age assim        | 2         | 4,76%         |
|   | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>18</b> | <b>42,86%</b> |
|   | Sempre age assim                | 15        | 35,71%        |
| Total   |                                 | 42        | 100%          |
| Demonstra confiança nos subordinados                              | Nunca age assim                 | 1         | 2,44%         |
|   | Raramente age assim             | 3         | 7,32%         |
|   | Ocasionalmente age assim        | 5         | 12,2%         |
|   | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>19</b> | <b>46,34%</b> |
|   | Sempre age assim                | 13        | 31,71%        |
| Total   |                                 | 41        | 100%          |
| Mostra-se acessível aos subordinados                              | Nunca age assim                 | 1         | 2,38%         |
|   | Raramente age assim             | 2         | 4,76%         |
|   | Ocasionalmente age assim        | 3         | 7,14%         |
|   | Frequentemente age assim        | 16        | 38,1%         |
|   | <b>Sempre age assim</b>         | <b>20</b> | <b>47,62%</b> |
| Total   |                                 | 42        | 100%          |

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se na tabela acima que, com 47,62%, a característica do líder democrático que obteve pontuação máxima (5 pontos) foi a de “mostrar-se acessível”. Para as demais, “é atencioso e compreensivo com as falhas e erros”, “estimula a apresentação de novas ideias e as respeita” e “demonstra confiança nos subordinados” a categoria de resposta mais citada foi “frequentemente age assim” com os respectivos percentuais de respostas 32,5%, 42,86% e 46,34%. Desse modo, conclui-se que, para os líderes democráticos todas as características apresentadas são relevantes, contudo os mesmos empenham-se mais em serem acessíveis aos seus liderados.

A tabela abaixo apresenta o quantitativo e o percentual obtido de respostas para as questões relacionadas ao estilo de liderança situacional.

Tabela 5 – Resultados quanto ao estilo de liderança situacional

| Estilo de Liderança | Característica   | Opções                          | Nº de respostas | Percentual |
|---------------------|--|---------------------------------|-----------------|------------|
| Situacional         | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa | Nunca age assim                 | 3               | 7,14%      |
|                     |  | Raramente age assim             | 4               | 9,52%      |
|                     |  | Ocasionalmente age assim        | 7               | 16,67%     |
|                     |  | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>21</b>       | <b>50%</b> |
|                     |  | Sempre age assim                | 7               | 16,67%     |
|                     | Total  |                                 | 42              | 100%       |
| Situacional         | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante                                    | Nunca age assim                 | 0               | 0%         |
|                     |  | Raramente age assim             | 3               | 7,14%      |
|                     |  | Ocasionalmente age assim        | 4               | 9,52%      |

|  |  |                                 |           |               |
|--|--|---------------------------------|-----------|---------------|
|  | da tarefa a ser executada  | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>19</b> | <b>45,24%</b> |
|  |  | Sempre age assim                | 16        | 38,1%         |
|  |  | Total                           | 42        | 100%          |
|  | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa | Nunca age assim                 | 1         | 2,38%         |
|  |  | Raramente age assim             | 3         | 7,14%         |
|  |  | Ocasionalmente age assim        | 7         | 16,67%        |
|  |  | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>26</b> | <b>61,9%</b>  |
|  |  | Sempre age assim                | 5         | 11,9%         |
|  |  | Total                           | 42        | 100%          |
|  | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa                    | Nunca age assim                 | 0         | 0%            |
|  |  | Raramente age assim             | 1         | 2,38%         |
|  |  | Ocasionalmente age assim        | 5         | 11,9%         |
|  |  | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>23</b> | <b>54,76%</b> |
|  |  | Sempre age assim                | 13        | 30,95%        |
|  |  | Total                           | 42        | 100%          |

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se extrair da tabela acima que as quatro citadas características de um líder situacional, “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa”, “dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada”, “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa” e “dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa” obtiveram a mesma pontuação (4 pontos), sendo a categoria de resposta “frequentemente age assim” a mais citada. Seus percentuais de resposta foram, respectivamente, 50%, 45,24%, 61,69% e 54,76%. Portanto, deduz-se que todas as características apresentadas são relevantes para os líderes situacionais, existindo apenas uma discreta predileção dos mesmos em determinar a execução das atividades aos seus subordinados mais competentes.

A tabela abaixo apresenta o quantitativo e o percentual obtido de respostas para as questões relacionadas ao estilo de liderança liberal.

Tabela 6 – Resultados quanto ao estilo de liderança liberal

| Estilo de Liderança | Característica   | Opções                   | Nº de respostas | Percentual |
|---------------------|--|--------------------------|-----------------|------------|
| Liberal             | Deixa os subordinados completamente livres para tomarem decisões individuais e grupais e | Nunca age assim          | 7               | 16,67%     |
|                     |  | Raramente age assim      | 3               | 7,14%      |
|                     |  | Ocasionalmente age assim | 11              | 26,19%     |

|  |                                 |           |               |
|--|---------------------------------|-----------|---------------|
| para fazerem a divisão de tarefas  | <b>Frequentemente age assim</b> | <b>18</b> | <b>42,86%</b> |
|  | Sempre age assim                | 3         | 7,14%         |
|  | Total                           | 42        | 100%          |
| Sua participação em discussões/debates é bem limitada, intervindo apenas quando solicitado                         | Nunca age assim                 | 6         | 14,29%        |
|  | <b>Raramente age assim</b>      | <b>12</b> | <b>28,57%</b> |
|  | Ocasionalmente age assim        | 8         | 19,05%        |
|  | Frequentemente age assim        | 9         | 21,43%        |
|  | Sempre age assim                | 7         | 16,67%        |
| Total  | 42                              | 100%      |               |
| Não faz intervenções no andamento das atividades   | Nunca age assim                 | 4         | 9,52%         |
|  | Raramente age assim             | 11        | 26,19%        |
|  | <b>Ocasionalmente age assim</b> | <b>15</b> | <b>35,71%</b> |
|  | Frequentemente age assim        | 8         | 19,05%        |
|  | Sempre age assim                | 4         | 9,52%         |
| Total  | 42                              | 100%      |               |
| Não faz comentários ou dá feedback quanto à atuação de seus subordinados, salvo raras exceções e quando perguntado | Nunca age assim                 | 8         | 19,05%        |
|  | <b>Raramente age assim</b>      | <b>10</b> | <b>23,81%</b> |
|  | <b>Ocasionalmente age assim</b> | <b>10</b> | <b>23,81%</b> |
|  | Frequentemente age assim        | 8         | 19,05%        |
|  | Sempre age assim                | 6         | 14,29%        |
| Total  | 42                              | 100%      |               |

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se extrair da tabela acima que a característica do líder liberal que obteve a maior pontuação (4 pontos) foi a de “deixar os subordinados completamente livres para tomarem decisões individuais e grupais e para fazerem a divisão de tarefas”, com 42,86%. Para as demais, “sua participação em discussões/debates é bem limitada, intervindo apenas quando solicitado”, “não faz intervenções no andamento das atividades” e “não faz comentários ou dá feedback quanto à atuação de seus subordinados, salvo raras exceções e quando perguntado” as categorias de respostas revezaram-se entre “raramente age assim” e “ocasionalmente age assim”. Como consequência tem-se que, para os líderes liberais, é de maior relevância incentivar os subordinados a tomarem decisões.

A tabela a seguir apresenta o resumo das pontuações obtidas por cada característica de cada estilo.



Tabela 7 – Pontuação dos estilos de liderança

| Estilo de liderança | Característica   | Opção de maior percentual   | Pontuação Acumulada |
|---------------------|--|---|---------------------|
| Autocrático         | Coloca o trabalho em primeiro lugar  | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 4 pontos            |
|                     | É rígido no cumprimento dos prazos, regras e normas estabelecidas  | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 8 pontos            |
|                     | Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)  | Sempre age assim – 5 PONTOS   | 13 pontos           |
|                     | Indica aos seus liderados as tarefas específicas de cada um  | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | <b>17 pontos</b>    |
| Democrático         | É atencioso e compreensivo com as falhas e erros dos seus subordinados   | Sempre age assim – 5 PONTOS   | 5 pontos            |
|                     | Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho e as respeita  | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 9 pontos            |
|                     | Demonstra confiança nos subordinados   | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 13 pontos           |
|                     | Mostra-se acessível aos subordinados   | Sempre age assim – 5 PONTOS   | <b>18 pontos</b>    |
| Situacional         | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa                 | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 4 pontos            |
|                     | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada                          | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 8 pontos            |
|                     | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa               | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 12 pontos           |
|                     | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa                                  | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | <b>16 pontos</b>    |
| Liberal             | Deixa os subordinados completamente livres para tomarem decisões individuais e grupais e para fazerem a divisão de tarefas | Frequentemente age assim – 4 PONTOS   | 4 pontos            |
|                     | Sua participação em discussões/debates é bem limitada, intervindo apenas quando solicitado                                 | Raramente age assim – 2 PONTOS  | 6 pontos            |
|                     | Não faz intervenções no andamento das atividades   | Ocasionalmente age assim – 3 PONTOS   | 9 pontos            |
|                     | Não faz comentários ou dá feedback quanto à atuação de seus subordinados, salvo raras exceções e quando perguntado         | Raramente age assim – 2 PONTOS<br>Ocasionalmente age assim – 3 PONTOS<br>MÉDIA = 2,5 PONTOS | <b>11,5 pontos</b>  |

Fonte: elaborado pela autora

Em virtude da pontuação obtida por cada característica elencada na tabela acima, percebe-se que o estilo liberal, além de representar a minoria dos líderes, é o menos

consolidado, pois seus líderes não agem conforme as ações definidoras de maneira rotineira, mas apenas circunstancialmente, haja vista que em três das quatro características as respostas obtidas foram “raramente age assim” e “ocasionalmente age assim”. Já os estilos autocrático, democrático e situacional, além de predominarem na instituição, consolidam-se nas ações definidoras por seus líderes agirem frequentemente ou sempre da mesma maneira.

Em resumo, as pontuações obtidas foram as seguintes:

Tabela 8 – Resumo das pontuações dos estilos de liderança

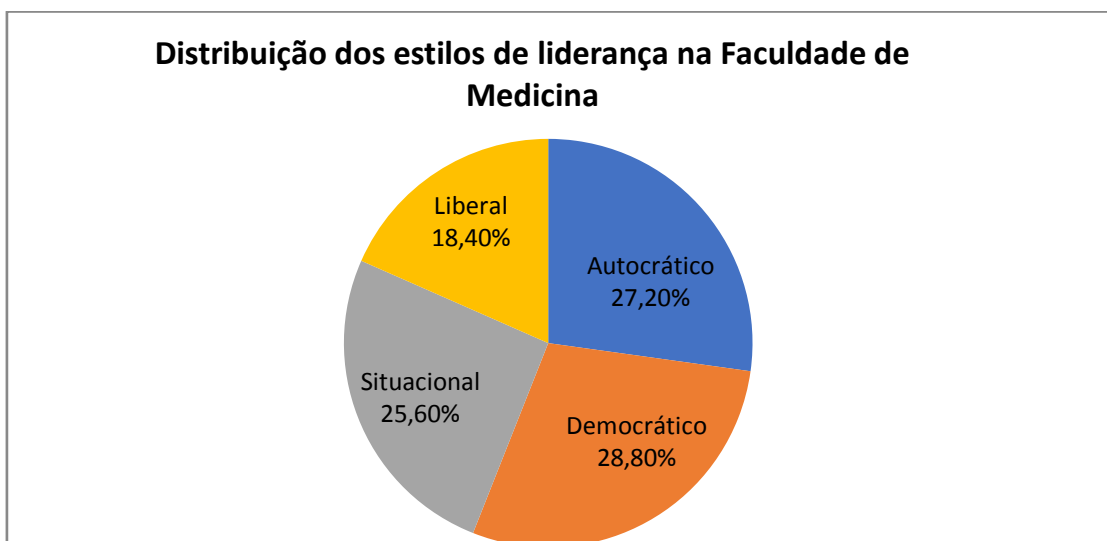
| <b>Estilo de liderança</b> | <b>Pontuação obtida</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Autocrático                | 17 pontos               | 27,2%             |
| Democrático                | 18 pontos               | 28,8%             |
| Situacional                | 16 pontos               | 25,6%             |
| Liberal                    | 11,5 pontos             | 18,4%             |
| <b>TOTAL</b>               | <b>62,5 pontos</b>      | <b>100%</b>       |

Fonte: elaborado pela autora

O estilo de liderança democrático foi o que obteve a maior pontuação, 18 pontos, representando 28,8% dos líderes da FAMED. Em seguida, com 17 pontos e 27,2% de representação, está o estilo autocrático. Já o estilo situacional totalizou 16 pontos, representando 26,1% dos líderes da unidade acadêmica. E, por fim, o estilo liberal obteve 11,5 pontos, o que representa 18,7% dos líderes da Faculdade.

A partir das informações acima pode-se observar como se dá a distribuição dos estilos de liderança na instituição, ilustração trazida no gráfico abaixo.

Gráfico 2 – Distribuição dos estilos de liderança na Faculdade de Medicina



Fonte: elaborado pela autora

Diante desses resultados, pode-se inferir que a Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará não possui um estilo de liderança consideravelmente predominante. O que a pesquisa sugere é que estão presentes, e bem distribuídos, os quatro estilos de liderança apresentados, com leve predominância do estilo democrático. Os líderes autocráticos e situacionais também estão presentes em grande número, seguidos da minoria de líderes liberais.

### 5.3 Grau de motivação dos servidores com o estilo de liderar de sua chefia

Em relação à questão sobre o grau de satisfação dos servidores com o estilo de liderar de sua chefia imediata, as respostas obtidas foram as seguintes:

Tabela 9 – Grau de satisfação dos servidores com o estilo de liderar de sua chefia

| <b>Opções</b>      | <b>Nº de respostas</b> | <b>Percentual</b> |
|--------------------|------------------------|-------------------|
| Muito insatisfeito | 3                      | 7,2%              |
| Insatisfeito       | 2                      | 4,8%              |
| Indiferente        | 4                      | 9,5%              |
| <b>Satisfeito</b>  | <b>25</b>              | <b>59,5%</b>      |
| Muito satisfeito   | 8                      | 19%               |
| <b>TOTAL</b>       | <b>42</b>              | <b>100%</b>       |

Fonte: elaborado pela autora

Assim, pode-se deduzir que, embora não tenha sido encontrado um estilo de liderança predominante, a grande maioria dos servidores, quase 80 por cento, estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o estilo de liderar de sua chefia. No lado oposto, tem-se que apenas 12 por cento dos servidores estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o estilo de liderar de sua chefia e menos de 10 por cento declaram-se indiferentes. Tal cenário mostra-se animador para a gestão superior da Faculdade de Medicina, pois reflete uma concordância entre a maneira de liderar das chefias e a forma como os subordinados desejam ser liderados.

### 5.4 Percepção dos servidores acerca da influência do estilo de liderar na motivação

Quando perguntados se o estilo de liderar da chefia imediata influenciava na motivação para o trabalho, as respostas obtidas foram as seguintes:

Tabela 10 – Percepção dos servidores sobre a influência do estilo de liderar na motivação

| <b>Opções</b>              | <b>Nº de respostas</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Discordo Totalmente        | 0                      | 0%                |
| Discordo                   | 2                      | 4,8%              |
| Indiferente                | 4                      | 9,5%              |
| <b>Concordo</b>            | <b>18</b>              | <b>42,85%</b>     |
| <b>Concordo Totalmente</b> | <b>18</b>              | <b>42,85%</b>     |
| TOTAL                      | 42                     | 100%              |

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se que a grande maioria, mais de 85 por cento dos servidores, considera que o estilo de liderar de sua chefia imediata influencia na sua motivação para o trabalho, constatação essa que responde à nossa pergunta problema “na perspectiva dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da UFC existe relação entre os diferentes estilos de liderança e a motivação para o trabalho?” Os dados acima mostram que sim e remetem à relevância do tema e à imprescindibilidade da adoção adequada do estilo de liderar.

## 6 CONCLUSÃO

No atual cenário da administração pública brasileira, no qual muito se fala, através da mídia, em otimizar a máquina pública e “enxugar” o quadro de pessoal, que, infelizmente, é apresentado à sociedade como de pouca ou nenhuma utilidade e, muitas vezes, apontado como um dos principais responsáveis pelas deficiências em áreas essenciais como saúde e educação, buscou-se analisar um dos aspectos relacionados à prestação de serviço à sociedade, a motivação do servidor público. Acreditando-se que tal motivação é capaz de ser influenciada, buscou-se investigar se esta influência poderia se dar através do estilo de liderar dos chefes.

De acordo com o que foi visto sobre liderança, ela é a habilidade de orientar as pessoas nas suas ações, conduzi-las e influenciá-las em seus comportamentos. Portanto, a liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Sobre motivação observou-se que ela contribui para a melhor execução de uma tarefa e é mais influenciável do que outros aspectos pessoais, como traços de personalidade por exemplo. Ressalta-se sobre o assunto, o que foi exposto sobre uma das principais teorias motivacionais, a de Maslow, que considera as motivações do ser humano como necessidades hierarquizadas em cinco níveis - autorrealização, estima, sociais, segurança e fisiológicas.

Os objetivos da pesquisa foram: identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará; identificar o estilo de liderança predominante na Faculdade; conhecer o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos da unidade acadêmica com o estilo de liderança de sua chefia; verificar se existe relação entre os estilos de liderança e a motivação no trabalho.

Como resultados desta foi traçado o perfil dos servidores e verificou-se que a maioria deles tem escolaridade superior da que lhe é exigida pelo cargo que ocupa, o que pode sugerir um aspecto de desmotivação causado pela sensação de sub-utilidade ou frustração. Sobre os estilos de liderança a pesquisa não apontou um estilo predominante na instituição, o que não foi visto como uma falha na consecução do objetivo, mas apenas como uma constatação diferente da esperada, haja vista que foi observada a presença bem distribuída dos quatro estilos de liderança considerados. Conseguiu-se ainda verificar que os servidores estão satisfeitos com o estilo de liderar de sua chefia e que eles consideram que o mesmo influencia na motivação para o trabalho.

Na análise dos resultados obtidos concluiu-se que não existe um estilo de liderar certo e um estilo de liderar errado, o que existem são estilos diferentes que devem ser utilizados da maneira correta para as pessoas corretas. Corroborando com esta afirmação, o caso da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará nos mostrou que, embora estejam presentes os quatro estilos de liderança, e os discretamente predominantes sejam os mais diferentes um do outro, autocrático e democrático, os servidores mostraram-se satisfeitos e afirmaram que tal satisfação tem relação com o estilo de liderar de sua chefia.

Pode-se inferir que, no tocante à relação aqui pesquisada, a Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará tem obtido êxito e alcançado seus objetivos. Assim, cabe aos futuros pesquisadores, no tocante à motivação dos servidores da mesma instituição, investigarem perspectivas distintas, como remuneração, clima organizacional ou ainda a questão já citada anteriormente de sentimento subutilização/frustração. Outra sugestão seria a pesquisa desta mesma relação (estilo de liderança e motivação) em diferentes instituições a fim de que os resultados sejam confrontados.

## REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy T. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança – a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, v.34, nº3, p.102-104, mai-jun.1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciado pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ESPINOLA, Henrique Lopes. **O Salário: Pode Ser Usado Como Um Fator Motivador?** Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Valéria Maria da Luz Bleyer. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Psicologia Organizacional Faculdade Anhanguera de Dourados MS – 2013. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/o-salario-pode-ser-usado-como-um-fator-motivador>>. Acesso em 02 de setembro de 2018.

LIMA, Erica Pereira de. **Estilo de liderança e sua relação com a satisfação no trabalho em uma instituição financeira pública**.2012. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3856/1/2012\\_EricaPereiradeLima.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3856/1/2012_EricaPereiradeLima.pdf)>. Acesso em 25 de agosto de 2018.

MARQUES, Roberto. **Conheça as principais características de uma liderança liberal**. 2017. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-as-principais-caracteristicas-de-uma-lideranca-liberal/>>. Acesso em 30 de agosto de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam**. 2018. Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em 30 de agosto de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, André Maurício de. **Importância do líder na formação de equipes**. 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/importancia-do-lider-na-formacao-de-equipes/3198/> >. Acesso em: 30 agosto de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto Pedagógico do Curso de Medicina 2018.1**.Fortaleza, 2017. Disponível em: <<https://si3.ufc.br/sigaa/verProducao?idProducao=820215&key=52c89cc56c4d06f420f868107d69a402>>. Acesso em 25 de setembro de 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO APLICADO

#### IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA E PERCEPÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

Questionário objetivando a coleta de dados relativos à pesquisa intitulada como "ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: um estudo de caso com os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará".

#### PERFIL

##### 1. Sexo

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

##### 2. Faixa etária

- ( ) Entre 18 e 29 anos
- ( ) Entre 30 e 40 anos
- ( ) Acima de 41 anos

##### 3. Escolaridade

- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior
- ( ) Pós-graduação

##### 4. Tempo de serviço

- ( ) De 0 a 3 anos
- ( ) De 4 a 10 anos
- ( ) De 11 a 20 anos
- ( ) Acima de 21 anos

5. Nível do cargo que ocupa

- C
- D
- E
- Outro

#### IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Em cada uma das questões abaixo assinale a opção que mais representa a atitude de liderança de sua chefia imediata.

6. Coloca o trabalho em primeiro lugar

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

7. É rígido no cumprimento dos prazos, regras e normas estabelecidos

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

9. Indica aos seus liderados as tarefas específicas de cada um

- Nunca age assim

- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

10. É atencioso e compreensivo com as falhas e erros dos seus subordinados

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho e as respeita

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

12. Demonstra confiança nos subordinados

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

13. Mostra-se acessível aos subordinados

- Nunca age assim
- Raramente age assim
- Ocasionalmente age assim
- Frequentemente age assim
- Sempre age assim

14. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

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

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

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

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

17. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

18. Deixa os subordinados completamente livres para tomarem decisões individuais e grupais e para fazerem a divisão de tarefas

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

19. Sua participação em discussões/debates é bem limitada, intervindo apenas quando solicitado

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

20. Não faz intervenções no andamento das atividades

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

21. Não faz comentários ou dá feedback quanto à atuação de seus subordinados, salvo raras exceções e quando perguntado

- ( ) Nunca age assim
- ( ) Raramente age assim
- ( ) Ocasionalmente age assim
- ( ) Frequentemente age assim
- ( ) Sempre age assim

PERCEPÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

Em cada uma das questões abaixo assinale a opção que mais representa sua percepção.

22. Qual seu grau de satisfação com o estilo de liderar de sua chefia imediata?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

23. O estilo de liderar de sua chefia imediata influencia na sua motivação para o trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

OBRIGADA! Sua contribuição foi de extrema importância.