



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE  
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL**

**THIAGO PESSOA DE LIMA**

LIMOEIRO DO NORTE - CE

2021

THIAGO PESSOA DE LIMA

ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Emilly Silva de Albuquerque

LIMOEIRO DO NORTE

2021

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

---

Lima, Thiago Pessoa de.

L696e

Estilos de liderança sob a ótica de servidores da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, Campus Central / Thiago Pessoa de Lima. - Redenção, 2021.  
49f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prfa. Emilly Silva de Albuquerque.

1. Liderança. 2. servidores públicos. 3. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 658.4092

---

THIAGO PESSOA DE LIMA

ESTILOS DE LIDERANÇA SOB A ÓTICA DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN, CAMPUS CENTRAL

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB - Campus Redenção.

Aprovado em: 12/06/2021

Banca Examinadora

Prof.<sup>a</sup> Ma. Emilly Silva de Albuquerque  
Universidade Estadual do Ceará - UECE

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcia Cristiane Martins de Souza  
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Ms. Lucas Dias Machado  
Universidade Federal do Ceará -UFC

*Dedico aos meus filhos, Iago Théo e Thales José pela importância que eles possuem na minha vida.. Aos meus pais e a minha namorada pelo incentivo e contribuição para realização desse sonho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter me proporcionado saúde e discernimento para continuar nessa caminhada, superando as dificuldades encontradas e concedido a oportunidade de concluir o ensino superior;

Aos meus pais Argentina Pessoa de Lima e Raimundo Nonato de Lima;

A minha namorada Flária Regina Brito de Oliveira, pela paciência, compreensão e companheirismo;

A todos os professores pelas orientações, conhecimentos compartilhados e momentos vividos;

A todos os colegas de sala do Curso Bacharelado em Administração Pública, polo Limoeiro do Norte, que de alguma forma contribuíram com o meu desenvolvimento social e profissional.

*“Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças, subirão com asas como águias, correrão e não se cansarão, caminharão e não se fatigarão”.*

*Isaias 40:31*

## RESUMO

A pesquisa trata da liderança no serviço público dos servidores da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Campus Central, tendo como objetivo geral identificar o(s) estilo(s) de liderança predominante(s) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Campus Central, em vários departamentos, sob a ótica de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas - FACEM, com base nos estudos teóricos sobre os estilos de liderança. Para fundamentar o trabalho, foi feita uma revisão de literatura, abordando teorias sobre os estilos e os perfis de liderança. Na metodologia, foi aplicado um questionário para os servidores lotados nos cinco Departamentos da FACEM, a fim de identificar os estilos de liderança com mais destaque. A partir dos dados coletados concluiu-se que o estilo de liderança democrático predomina nos setores estudados. No entanto, percebeu-se que o estilo democrático não é único, pois o líder pode se mostrar autocrático ou liberal, de acordo com a situação apresentada. Os dados percentuais da pesquisa confirmaram a relação firme entre líderes e liderados, na qual todos tem sua participação e colaboração.

**Palavras-chave:** Estilos. FACEM. Liderança. Servidores Públicos.

## **ABSTRACT**

The research deals with leadership in the public service of the servers of the Faculty of Economic Sciences (FACEM) at the State University of Rio Grande do Norte - UERN, Central Campus, with the general objective of identifying the predominant leadership style (s) ( s) at the State University of Rio Grande do Norte - UERN, Campus Central, in various departments, from the perspective of public servants of the Faculty of Economic Sciences - FACEM, based on theoretical studies on leadership styles. To support the work, a literature review was made, addressing theories about leadership styles and profiles. In the methodology, a questionnaire was applied to the employees allocated in the five Departments of FACEM, in order to identify the leadership styles with more prominence. The qualitative field research was carried out from October 19 to 30, 2020, using the Google Forms tool and the Whatsapp application. From the data collected, it was concluded that the democratic leadership style predominates in the sectors studied. However, it was noticed that the democratic style is not unique, since the leader can show himself autocratic or liberal, according to the situation presented. The percentage data from the survey confirmed the strong relationship between leaders and followers, in which everyone has their participation and collaboration.

Keywords: Styles. FACEM. Leadership. Public Servants.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três abordagens sobre liderança.....	17
Figura 2 - Os três estilos clássicos de liderança .....	21
Figura 3 - Diferença entre orientação orientada para tarefa e a para as pessoas .....	23
Figura 4 - Grid Gerencial de Black e Mouton .....	25
Figura 5 - Modelo de Fiedler.....	28
Figura 6 - Teoria Caminho-Meta.....	29
Figura 7 - Modelo de Hersey e Blanchard.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária.....	36
Gráfico 2 - Tempo de serviço.....	36
Gráfico 3 – Setor de LotaçãoGráfico 3 - Setor de Lotação .....	37
Gráfico 4 - Toma as decisões sozinho, sem consultar o grupo .....	38
Gráfico 5 - Gosta de comandar a equipe .....	38
Gráfico 6 - Sempre aplica punições quando não é seguida alguma regra .....	39
Gráfico 7 - Acredita que todos são leais a sua decisão.....	39
Gráfico 8 - Dá ordens e aplica tarefas sem explicações ao grupo .....	40
Gráfico 9 - Toma as decisões debatidas com a equipe .....	40
Gráfico 10 - Deixa a equipe trabalhar com liberdade, dando orientações apenas quando necessário.....	41
Gráfico 11 - Realiza feedback sobre o desenvolvimento da equipe.....	41
Gráfico 12 - Orienta a equipe na realização de tarefas.....	42
Gráfico 13 - É objetivo em relação aos elogios e críticas à equipe .....	42
Gráfico 14 - Permite que a equipe tome decisões, com o mínimo de envolvimento na decisão .....	43
Gráfico 15 - Prefere não se envolver com o trabalho em equipe .....	43
Gráfico 16 - Só dá orientações quando alguém solicita .....	44
Gráfico 17 - Permite que a equipe desenvolva responsabilidades livremente .....	44
Gráfico 18 - Não participa das divisões de tarefa e deixa a critério da equipe .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
3.1 LIDERANÇA .....	15
3.2 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA .....	17
<b>3.2.1 Teoria dos traços .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2 Teorias comportamentais .....</b>	<b>19</b>
3.2.2.1 Estilos clássicos de liderança.....	19
3.2.2.2 Teoria bidimensional .....	22
3.2.2.3 Teoria do Grid Gerencial (Managerial grid).....	24
<b>3.2.3 Teorias contingenciais ou situacionais.....</b>	<b>26</b>
3.2.3.1 Modelo contingencial de Fiedler .....	26
3.2.3.2 Teoria caminho-meta.....	28
3.2.3.3 Teoria líder-participação.....	30
3.2.3.4 Teoria da liderança situacional .....	30
3.3 LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	32
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS .....	36
5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	37
<b>5.2.1 Liderança autocrática .....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.2 Liderança democrática .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2.3 Liderança liberal .....</b>	<b>42</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>46</b>
REFERÊNCIAS .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

O tema trabalhado foi a liderança no serviço público, mais especificamente em uma universidade pública, na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, de forma a abordar os estilos de liderança sob a avaliação de liderados. O trabalho será baseado nos estudos de teóricos sobre o assunto, os quais abordam as características presentes em cada tipo de líder. A liderança é um tema que ganha atenção nas organizações, visto que ela influi no planejamento e execução de estratégias, e conseqüentemente na prestação de serviços e produtos prestados.

A realização da pesquisa se deve pelo fato da liderança ser um assunto que vem ganhando destaque nas organizações, de modo específico, nas áreas de serviço público. A atuação de líderes no meio público interfere no alcance de objetivos e metas, de modo a refletir na qualidade de seus serviços aos cidadãos. As instituições públicas vêm buscando aprimorar sua gestão com o intuito de melhorar seus resultados, e a liderança é um dos aspectos que mais influem nessa questão. “A liderança contribui com a efetividade da organização pública ao trazer um conjunto de práticas que dá subsídio às ações e aos projetos da instituição, além de estabelecer e fazer cumprir parâmetros de qualidade e de lisura para os resultados a serem alcançados” (NUNES; GÜNTER, 2018, p. 994).

O líder é considerado uma peça-chave para o bom desempenho de uma organização, pois ele, por meio de seu perfil, conduz as ações praticadas por seus liderados. O Tribunal de Contas da União comenta sobre a responsabilidade de um líder em seu Referencial Básico de Governança:

“..líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, envolvendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas” (BRASIL, 2014, p. 37).

Um órgão público que têm equipes com bons líderes se destaca por seus serviços e qualidade de atendimento, repassando aos cidadãos uma imagem íntegra e de seriedade. A visão dos liderados demonstra a maneira que os líderes estão atuando, a forma como eles percebem sua influência. Assim, conhecer o perfil de um líder sob o olhar de liderados representa um passo para aprimorar as ações de uma organização, já que esse conhecimento permite à equipe identificar se seu desempenho está sob influência das características do líder e se eles se sentem motivados por seu condutor. Da mesma forma, permite ao líder conhecer como sua atividade está sendo recebida pelos liderados, visto que ele pode agir de uma forma e sua ação não obter

uma boa receptividade. Como fala França (2015), é importante o líder entender as necessidades de cada liderado, coordená-las de acordo com a personalidade e motivá-los para alcançar as metas de forma eficaz.

O alcance de objetivos de uma organização depende, entre outros aspectos, da condução do líder à sua equipe. O seu estilo será crucial para o bom funcionamento e relacionamento no ambiente de trabalho. Dessa forma, conhecendo a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte como uma organização composta por vários setores coordenados por líderes diferentes, tem-se a necessidade de conhecer qual o estilo de liderança predominante nessa organização e a percepção dos liderados sobre as ações do líder, tomando como base estudos de teóricos sobre os estilos de liderança. A pesquisa permitirá aos líderes identificar seu caráter frente aos demais membros da equipe e revisar comportamentos e atitudes para uma boa governança. A equipe terá ciência de como o estilo do seu líder influencia em suas ações. Após esse conhecimento e revisto as ações necessárias para melhorar a gestão, os cidadãos poderão contar com um atendimento mais qualificado e servidores mais motivados e empenhados.

No decorrer do tempo, o serviço público busca medidas para conseguir um modelo ideal de gestão, de modo que se tenham organizações mais estruturadas e voltadas para os resultados. Entre diversos fatores que influem em uma boa gestão, está a necessidade de gestores que liderem com eficácia, com um estilo de liderança adaptado ao seu ambiente de trabalho. Sendo assim, é fundamental contar com servidores que sejam capazes de trabalhar em equipe, que enfrentem o desafio de comandar um grupo. Como falam Dias e Borges (2015), o papel que os líderes assumem na administração pública é enfatizado devido à necessidade crescente de conseguir um melhor desempenho organizacional.

Entre as várias instituições de serviço público, a universidade é um ambiente que lida com vários segmentos da população e conta com um vasto quadro de servidores para melhor atender o público. Nesse cenário, encontra-se a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, a qual é composta por diversos setores, onde cada um é dirigido por uma pessoa, que por sua vez tem a responsabilidade de comandar uma equipe. Essa instituição, como todas as outras da área educacional, preza pela qualidade de ensino e de serviço prestado, e para isso, torna-se necessário contar com servidores comprometidos em todas as suas repartições. “A liderança pode e deve ser exercida dentro de uma organização governamental, na medida em que ela se traduz no comportamento de determinada pessoa que ocupa cargo de chefia ou gestão” (LOCATELLI, 2018, p. 5).

De acordo com Locatelli (2018), cada estilo influencia de modo diferente o

ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades dos liderados. Dessa forma, considerando que o estilo de liderança adotado pelo gestor refletirá nas ações de sua equipe e nos resultados alcançados pelo grupo, é imprescindível conhecer qual o estilo predominante em um grupo de trabalho, considerando a visão das pessoas lideradas. Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual(is) o(s) estilo(s) de liderança predominante(s) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, sob a ótica de seus servidores públicos?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar o(s) estilo(s) de liderança predominante(s) na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, Campus Central, em vários Departamentos, sob a ótica de servidores públicos da Faculdade de Ciências Econômicas - FACEM, com base nos estudos teóricos sobre os estilos de liderança.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Descrever a temática liderança, suas abordagens e os tipos;
- Identificar os estilos de liderança presentes na faculdade de ciências econômicas - facem da universidade do estado do rio grande do norte - uern, campus central, baseado nas teorias comportamentais;
- Discutir de que forma o estilo de liderança influencia no comportamento dos liderados.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 LIDERANÇA

A liderança é um tema de grande importância nas organizações e é um fator determinante para o sucesso de um local de trabalho, pois, segundo Chiavenato (2005), representa a forma mais eficaz de renovar e impulsionar as organizações rumo ao sucesso e à competitividade. “A liderança é um processo-chave em toda organização e tem sido uma preocupação constante tanto das organizações que dela necessitam, quanto de teóricos e pesquisadores” (CHIAVENATO, 2014, p. 432). A importância de um líder é fator de estudo por seu papel influir praticamente em todas as direções dentro das organizações, pois “quando a equipe tem um bom desempenho, se dedica ao seu trabalho, sente prazer e satisfação pela função exercida, pode ser o reflexo do empenho e trabalho do líder” (GIMENES et. al, 2016, p.2).

Conceituar a palavra liderança parece uma tarefa fácil, mas não é. Diante das mudanças que vem ocorrendo na forma de liderar e administrar as organizações cria-se uma complexidade na sua definição. Para Cavalcanti et al.(2006), no decorrer do tempo, o conceito de liderança vem passando por mudanças devido o contexto social, ambiental e cultural de estudiosos e pesquisadores sobre o tema.

Há diversas abordagens sobre o conceito de liderança, já que é um tópico que abrange vários aspectos de uma organização. Chiavenato (2014), dá uma definição do assunto:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2014, p. 436).

Já Maximiano (2011,p.256), diz: “a liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto nos líderes quanto nos seguidores”. A genialidade da liderança está no modo como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto dos seus seguidores. De modo geral, liderar é ser capaz de influenciar pessoas a fazerem de boa vontade o que tem que ser feito em favor do coletivo. Significa incentivar os membros de um grupo para agirem em torno de um objetivo comum e

que todos possam crescer como resultado dos esforços de seus membros.

Robbins (2010,p.359) acrescenta: “a liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Assim, o conceito de liderança está relacionado a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas.

Percebe-se nos conceitos de liderança a importância em influenciar pessoas e equipes nas instituições, estimulando-os a buscar seus propósitos. Segundo Bergamini (1994) as definições de liderança apresentam dois fatores comuns: o fenômeno grupal e o processo intencional de influência do líder sobre seus liderados.

Além disso, passou a existir a diferença entre gerente e líder. O gerente realiza o que lhe foi delegado, sua forma de fazer algo tem um aspecto pré-definido independente de qual seja a equipe, possui atributo singular, representa a autoridade formal, sendo produto de único fator, qual seja, o cargo a ser ocupado. Bennis (1996) explica que enquanto o gerente administra, foca numa visão de curto prazo, prioriza sistemas e estruturas, exerce o controle e mantém o status quo, o líder inova, foca numa visão de longo prazo, prioriza as pessoas, desafia o status quo e inspira confiança. Como cita Cavalcanti (2009) a procura das empresas por gestores com perfil de líder cresceu muito nos últimos tempos.

O líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos. Por sua vez, as pessoas comandadas veem o líder como um modelo de perfil a seguir para a realização de metas. Assim falam Macêdo et. al (2017):

O líder é um modelo sob todos os aspectos, seja social, espiritual ou profissional e seus atributos mais valiosos são integridade, inteligência, criatividade, coragem de expressar suas ideias, desde que não agrida pessoas, coesão, saber como aprender com as experiências e busca constante pela melhoria na comunicação interpessoal. Um bom líder não é um "Paizão", mas um professor, um mentor. É alguém com alto índice de exigência e que sabe despertar o que há de melhor em cada pessoa, levando em conta o potencial de cada indivíduo. Quando precisa ser crítico, deve fazê-lo sempre de forma positiva e construtiva em qualquer situação (MACÊDO et. al, 2017, p.56).

O líder é capaz de persuadir e pedir o comprometimento dos seus seguidores através de seu próprio exemplo, motivando a desempenhar suas atividades corretamente, comprometendo-se com os resultados. “Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando a sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão sempre presentes” (MACÊDO et. al, 2017, p.55).

A influência lideracional está ligada ao poder que ele possui, pois, segundo Chiavenato (2014), a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está associado ao poder que tem o líder. Dessa forma, os liderados agem no local de trabalho de acordo com

o poder exercido por aquele que os comanda. É essencial que o líder conheça as características de sua equipe e tenha com ela um bom relacionamento, como falam Voigtlaender et. al (2018):

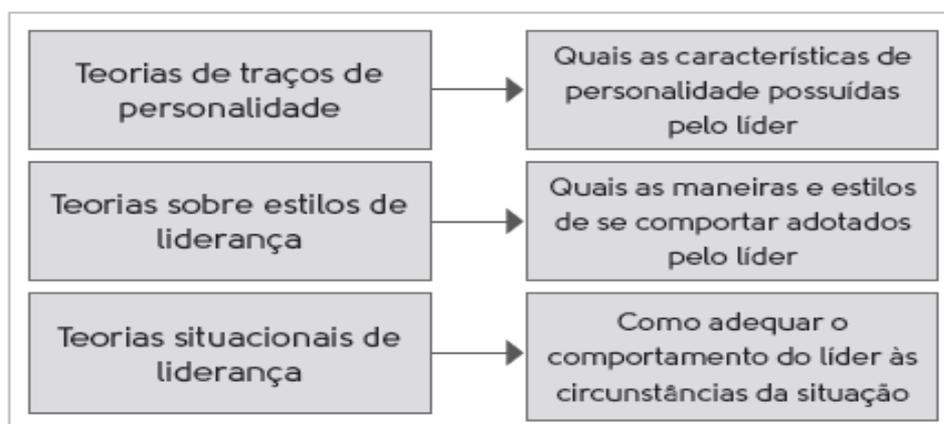
Para ter um bom relacionamento com os membros da sua equipe, é fundamental que tenha conhecimento das competências de cada um, os limites, seus pontos fortes e fracos, seus motivos e necessidades. Assim, o gestor vai saber o que se passa no coração dos liderados e conhecer as condições pelas quais pode motivar e alocar cada um dentro dos processos, ajudando-os a alcançar o melhor de seu potencial (VOIGTLAENDER et. al, 2018, p. 6).

A liderança não é tarefa fácil e exige muito empenho e dedicação para ser bem desempenhada. Freitas (2019), diz que um líder ético se associa a um indivíduo paciente, disponível para ajudar os colaboradores, que tem ações são pensadas de forma cuidada para não se sobrepor aos demais. Na mesma linha de pensamento, Gimenes et. al (2016), comentam que o líder não consegue ter todas as qualidades necessárias e é preciso que ele tenha alguns dons. O que é bom para um colaborador, pode ser ruim para o outro, sendo assim necessário ter um perfil equilibrado para não prejudicar ninguém.

### 3.2 ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

O tema liderança, no estudo das teorias administrativas da administração, apresenta uma evolução histórica e possui várias abordagens. Segundo Cavalcanti et al. (2006), os estudos sobre liderança iniciaram-se com teorias bem simples e, com o tempo, as investigações se tornaram cada vez mais complexas. Entre as abordagens assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança, são analisadas as seguintes teorias: a teoria dos traços, as teorias comportamentais e o modelo contingencial (situacionais).

Figura 1 - As três abordagens sobre liderança



Fonte: Chiavenato (2012)

### 3.2.1 Teoria dos traços

A teoria dos traços ou teoria dos traços de personalidade é considerada a primeira abordagem nos estudos sobre liderança, idealizada na década de 30. Ela partiu do princípio que as pessoas possuíam características natas para exercer o papel de líder, defendendo a tese do grande homem. Cunha e Rego (2005), os indivíduos pelo fato ou de nascerem com determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação.

Essa abordagem leva em consideração a personalidade do líder e enfatiza as qualidades físicas, intelectuais, sociais ou relacionadas a tarefa. Um traço de liderança significa uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. É importante salientar, que os traços físicos estão interligados à aparência pessoal, energia, estatura e peso. Enquanto, os traços intelectuais estão relacionados com adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e agressividade. Já os traços sociais envolvem as habilidades interpessoais, a cooperação e a habilidade administrativa. Por fim, os traços relacionados com a tarefa são: iniciativa, persistência e impulso de realização. O indivíduo que possui tais características tem mais chance de ser um líder eficaz do que as que não possuem, porém não significa dizer que a eficácia desse líder esteja totalmente garantida. Robbins (2005, p.260) defende que “o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais, não significa, necessariamente, que ele está bem sucedido em liderar seu grupo para alcance de objetivos”.

E, após pesquisas realizadas, a comprovação da eficácia do líder na teoria dos traços trouxe a tona alguns pontos negativos. Segundo Robbins (2005) essa teoria apresenta pelo menos quatro limitações: Não existe um traço universal para a liderança em todas as situações. Os traços preveem melhor o comportamento em situações fracas que em situações fortes, ou seja, em situações que exigem mais a habilidade de liderar. Os traços funcionam melhor para situações específicas, uma vez que não é possível descobrir o que é a causa e o que é efeito e, por último, os traços servem melhor como possibilidade de surgimento da liderança do que para identificar líderes como eficazes ou ineficazes, pois ser considerado líder pelo grupo e possuir alguns traços não significam, necessariamente, que ele levará o grupo a alcançar os objetivos necessários.

“A teoria dos traços foi, por muito tempo, a visão que se tinha a respeito de liderança, preconizando a idéia de que o líder já nasce feito” Montana; Charnov (1998, p.227). No entanto, com o decorrer do tempo os pesquisadores mudaram o foco do estudo na liderança

e começaram a analisar os comportamentos demonstrados pelos líderes eficazes. A partir daí, surge as teorias comportamentais.

### 3.2.2 Teorias comportamentais

A abordagem comportamental, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança enfatizando a relação com o grupo. Segundo Robbins (2004, p.229), “três estudos foram analisados: os estudos de Kurt Lewin, na University of Iowa, o grupo Ohio State, e os estudos da University of Michigan”. Cada estudo teve sua particularidade e contribuição para a evolução da liderança numa ordem cronológica, por meio deles foi possível concretizar as principais teorias comportamentais.

#### 3.2.2.1 Estilos clássicos de liderança

Com base nos estudos de Kurt Lewin, na década de 1930, foi identificado três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez-faire*). Essa teoria também ficou conhecida como os Estilos clássicos de Liderança ou os Três estilos de White e Lippitt. Diante disso, observa-se que cada estilo possui suas particularidades e influencia de modo distinto o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades dos liderados. O “estilo de liderança está ligado diretamente ao padrão de comportamento do líder, em como ele executa o trabalho junto a sua equipe” (FRANÇA, 2015, p.9). Segundo Chiavenato (2014), existem aspectos que são considerados para classificar os estilos de liderança, são eles: a tomada de decisões, a programação dos trabalhos, a divisão do trabalho e o comportamento do líder.

Na liderança autocrática, o líder é centralizador e temido pelo grupo, como cita Chiavenato (2014):

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (CHIAVENATO, 2014, p.440).

Assim, essa forma de liderar tende a causar medo nos subordinados, gerando insatisfação e conflitos. Robbins (2004, p.229) acrescenta que: “No estilo autocrático, o líder

tende a centralizar a autoridade, dita os métodos de trabalho, toma decisões unilaterais e limita a participação dos funcionários”.

No estilo de liderança democrático, o líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, onde é enfatizado tanto o líder como o liderado, favorecendo para um ambiente com maior produtividade e com qualidade nas tarefas executadas. Além disso, busca ser um facilitador dos processos, ajudando a equipe a desenvolver soluções, já que “é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e o grupo” (CHIAVENATO, 2014, p. 441).

O ambiente coordenado pela liderança democrática, favorece a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas com uma equipe mais satisfeita e responsável. “Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoa” (CHIAVENATO, 2014, p. 441).

Robbins (2004, p.229) compreende que: “Um líder com um estilo democrático tende a envolver os funcionários na tomada de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalho e objetivos, e usa o feedback como uma oportunidade para treinar os funcionários”. Ainda de acordo com Robbins, o estilo democrático pode ser classificado em: consultivo ou participativo. O líder democrático-consultivo busca opiniões e procura saber as preocupações e outros assuntos dos funcionários, porém a decisão final é dele. Enquanto, o líder democrático-participativo permite que os funcionários possam dizer algo sobre o que vai ser decidido. Nesse caso, as decisões são tomadas pelo grupo com o respectivo líder prestando orientações para a equipe.

Maximiano (2011, p.262) advoga que: “Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. O líder democrático focaliza sua atenção nas pessoas e na equipe, priorizando as relações humanas e o seu desenvolvimento.

No estilo de liderança liberal, o líder é mais ausente e só participa das decisões quando é solicitado pelo grupo. Chiavenato (2014), fala que esse grupo tem fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Embora os liderados possam estar bem-intencionados, a falta do líder tende a gerar muitas discussões pela ausência de direção. O estilo liberal enfatiza somente o coletivo. A figura do líder nesse modelo de liderança é ignorado pelo grupo.

Robbins (2004, p.229) confirma que: “o líder laissez-faire geralmente concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem as decisões e completem seus trabalhos da maneira que acharem correto”. Um líder liberal pode simplesmente proporcionar os materiais necessários e responder às perguntas.

O estilo do líder irá depender, de igual forma, das características do grupo a ser liderado. Um líder necessariamente não segue apenas um estilo. Esse é o grande desafio da liderança, saber quando aplicar determinado processo, com quem e dentro de quais circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas. Muitas vezes ele pode mudar sua postura, dependendo da situação em que o grupo se encontra. Porém, é um desafio para o gestor saber quando aplicar cada estilo, como comenta Chiavenato (2014):

Na prática, o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, com as pessoas e com a situação. O administrador tanto manda cumprir ordens, quanto sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2014, p. 441 e 442).

Figura 2 - Os três estilos clássicos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez-faire)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2014)

### 3.2.2.2 Teoria bidimensional

Nos anos 40, os estudos na Universidade do Estado de Ohio resultaram numa das teorias mais aplicadas dentre as abordagens comportamentais. Segundo Robbins (2004) esses estudos procuravam identificar características independentes de comportamentos de liderança. Inicialmente, os estudiosos consideraram inúmeras dimensões tentando chegar num senso comum e por fim, apenas duas foram relevantes para: a estrutura de iniciação e a consideração.

A estrutura de iniciação é baseada na capacidade do líder em definir o seu próprio papel e dos seus seguidores em busca das metas e objetivos. Ela estabelece que o líder com alta estrutura de iniciação seja capaz de distribuir tarefas para os grupos e espera que os funcionários mantenham padrões e as atividades sejam cumpridas dentro dos prazos estabelecidos. Por outro lado, a consideração é baseada nas relações sociais entre líder e liderados, cria-se uma confiança mútua e respeito por ideias e sentimentos do funcionários. Ela define que o líder com alto consideração é amigo e acessível, trata todos de maneira igual. Se preocupa com o bem-estar, conforto e satisfação dos liderados.

Portanto, um líder que possui um grau elevado de estrutura de iniciação e consideração consegue obter melhores resultados. Robbins (2004) afirma que: “esses líderes alcançam altos níveis de desempenho e satisfação do funcionário mais frequentemente do que aquele que obteve baixa em estrutura de iniciação e consideração, ou ambos”. Porém, como toda regra possui exceção, em estudos realizados percebeu que o comportamento da liderança em alto grau de estruturação de iniciação gerou mais queixas, rotatividade e baixo nível de satisfação para os funcionários que desempenhavam atividades rotineiras. Além disso, um fator negativo era associado ao alto grau de consideração, pois se relacionava às classificações de desempenho do líder pelo seu gerente.

Com objetivos semelhantes dos estudiosos de Ohio, um grupo de pesquisadores da Universidad de Michigan buscou identificar quais características da liderança estariam ligadas ao desempenho eficaz. Eles rotularam duas dimensões do comportamento da liderança: uma voltado para os funcionários e outra voltada para produção. Segundo Robbins (2004, p.231): “os líderes voltados para os funcionários enfatizavam os relacionamentos interpessoais; possuíam interesse pessoal nas necessidades dos funcionários e aceitavam sua diferenças individuais. Já Chivenato (2014) diz que: “a liderança centrada nas pessoas é um estilo de liderança preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.

Do outro lado, os líderes voltados para a produção tendiam a enfatizar os aspectos

técnicos e de tarefas do cargo, preocupados principalmente com a realização das atividades pelos grupos, considerando os membros do grupo como um meio para aquele fim. Chiavenato (2014,p.443) confirma que: “é um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados imediatos. É típica de organizações ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos isolados e individualizados, superespecializados, com procedimentos rotineiros e padronizados, seguindo regras e regulamentos”.

As conclusões do estudiosos de Michigan favoreciam fortemente os líderes voltados para os funcionários, Robbins (2004). De acordo com Chiavenato (2014) os resultados das pesquisas demonstraram que nas organizações com pouca eficiência, o líder mais adequado para essa situação seria o orientado para a tarefa, desde que fosse num curto período, pois no médio prazo esse tipo de liderança provocava insatisfação, rotatividade de pessoal, grandes desperdícios e redução do ritmo de trabalho. Ainda de acordo com Chiavenato (2014) essa teoria peca pela simplificação e redução da liderança numa única dimensão: orientação para o trabalho ou para pessoas.

Figura 3 - Diferença entre orientação orientada para tarefa e a para as pessoas

<b>Líder orientado para tarefa</b>	<b>Líder orientado para pessoas</b>
Comportamento orientado para a finalização do trabalho.	Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho.
Planeja e estabelece o trabalho a ser feito.	Atua como apoio para os subordinados.
Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado.	Desenvolve relações sociais com os subordinados.
Define claramente os padrões de trabalho.	Respeita os sentimentos das pessoas.
Procura completar o trabalho.	É sensível quanto as necessidades.
Monitora os resultados de desempenho.	Mostra confiança nos seguidores.
Preocupa-se com o trabalho, as regras, os processos e os regulamentos.	Preocupa-se com as pessoas, os sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções.

Fonte: Chiavenato (2014)

### 3.2.2.3 Teoria do Grid Gerencial (Managerial grid)

O grid gerencial foi desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, em 1964. Essa teoria faz parte de uma visão bidimensional. “Esses autores propuseram uma rede gerencial baseada nos estilos ‘preocupação com as pessoas’ e ‘preocupação com a produção’, que essencialmente representam as dimensões da Universidade Ohio de consideração e estrutura de iniciação e as dimensões da Michigan ‘voltado para os funcionários’ e ‘voltado para produção’”, Robbins (2004, p.231). Na verdade, essas dimensões apresentadas estão sempre em interação e dispostas em eixos diferentes. Segundo Chiavenato (2014, p.444): “A grade gerencial é formada por dois eixos: o horizontal que se refere à preocupação com a produção, isto é, com o trabalho a ser realizado, enquanto o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas, isto é, com sua motivação, liderança, satisfação, comunicação, etc”.

De acordo com Robbins (2004, p.231), o grid gerencial tem a seguinte definição:

a rede tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando 81 diferentes posições em que um estilo de liderança pode se encaixar. A rede não mostra os resultados, mas sim os fatores dominantes no pensamento de um líder a respeito de como obter os resultados. Isto é, embora haja 81 posições, as cinco principais identificadas por Blake e Mouton focalizam os quatro cantos da rede e uma área no meio.

Complementando a ideia anterior, Blake e Mouton (1989, p.11) sintetizaram o seguinte:

Os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança são representados visualmente no Grid. A preocupação com a produção, a obtenção de resultados, é uma das dimensões do Grid. A segunda dimensão é a preocupação com as pessoas – subordinados e colegas. A “preocupação com” não é um termo mecânico que indique o volume da produção real alcançada ou o comportamento real com relação às pessoas. Ao contrário, ela indica o caráter e a força dos pressupostos presentes na base de qualquer tipo indicado de estilo de liderança.

Ainda para Blake e Mouton (1989), a liderança pode ser descrita pela identificação de seus elementos principais, considerando cada um deles um ingrediente, um componente, uma faceta capaz de serem isolados e analisados, embora seja uma atividade complexa.

Nessa teoria, os autores distinguem cinco tipos de liderança: o líder-tarefa, orientado para a produção (9,1); o líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9); o líder

negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1); o líder-equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9) e o líder "meio-termo", medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5), Maximiano (2011).

Para melhor entendimento do Grid Gerencial, Blake e Mouton (1989, p. 14,15) especificam cada estilo de Liderança:

Estilo 1,1 – A preocupação mínima com a produção ou resultados e com as pessoas se faz representar na combinação 1,1 no canto inferior esquerdo. O gerente orientado pela combinação 1,1 realiza apenas o mínimo exigido para sua permanência na organização.

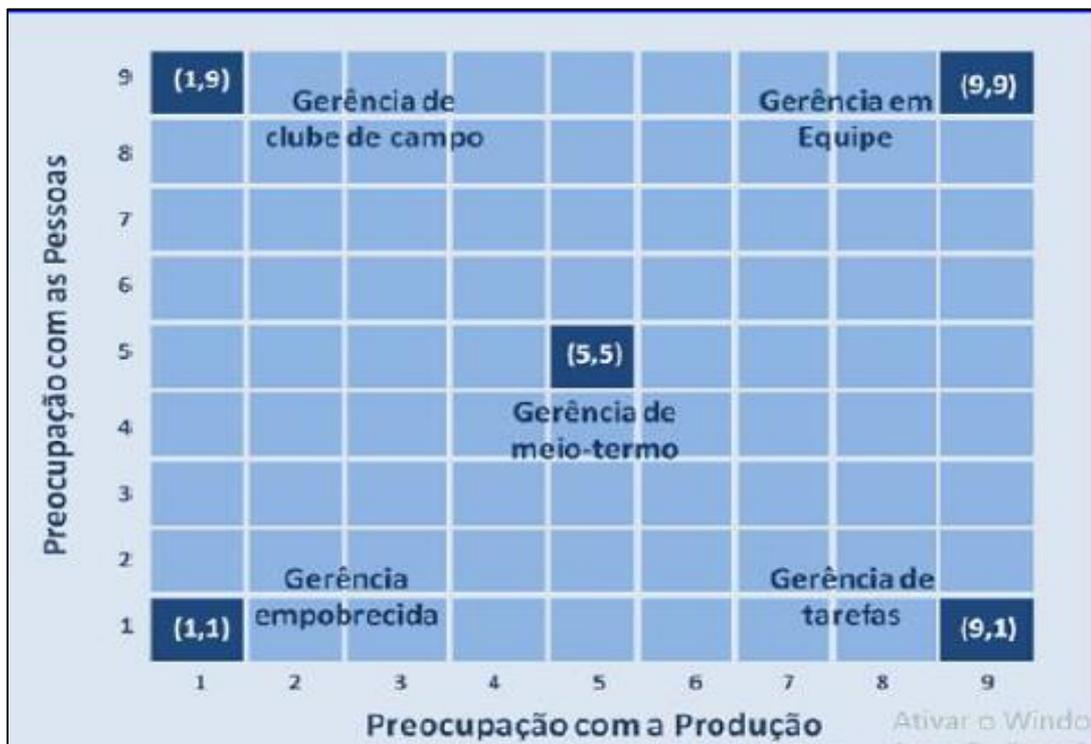
Estilo 1,9 – O estilo de liderança orientado pela combinação 1,9 encontra-se no canto esquerdo superior. Aqui a preocupação mínima com a produção ou resultados (1) se casa com a preocupação máxima com as pessoas (9). A atenção primária concentra-se na harmonia entre colegas e subordinados, mesmo às custas dos resultados.

Estilo 5,5 – O centro retrata a orientação 5,5. Esta é a teoria do “meio-termo” ou o pressuposto “acompanhar-para-progredir”, revelada na conformidade com o “status quo” na organização.

Estilo 9,1 – No canto inferior direito do Grid, a preocupação máxima com a produção ou resultados (9) combina-se com a preocupação mínima com as pessoas (1). Um gerente que aja segundo estes pressupostos concentra-se na maximização da produção ou resultados pelo exercício do poder e da autoridade, e consegue controlar as pessoas ditando-lhes o que devem fazer e como.

Estilo 9,9 – Representado no canto direito superior do Grid, este estilo integra as preocupações com a produção e as pessoas. É uma abordagem de equipe, centrada nas metas, que procura obter o “optimum” dos resultados por meio da participação, envolvimento, empenho e solucionamento de conflitos por todos aqueles que podem colaborar.

Figura 4 - Grid Gerencial de Black e Mouton



Fonte: Maximiano (2011)

De acordo com Blake e Mouton, o melhor estilo é o que mais se aproxima da possibilidade (9,9), ou seja, o comportamento do líder for gerente de equipe. No entanto, o grid apresenta uma desvantagem porque não consegue responder a perguntas sobre o que é ser um líder eficaz, como a abordagem comportamental exige. Segundo Maximiano (2011, p.266): “Depois de alcançar grande repercussão, o modelo de Blake e Mouton foi criticado por causa de sua proposta de um comportamento que funcionaria bem em qualquer situação”. Ele ainda acrescenta o seguinte: Para os críticos, não há um estilo que seja mais eficaz que os outros, qualquer que seja a situação. De acordo com Montana; Charnov (1998, p.236) “Outra crítica ao grid, comum em todas as teorias comportamentais, é a de que a liderança não tem apenas duas dimensões”.

Robbins (2004) afirma que ficou mais claro para os pesquisadores, que o estudo da liderança era mais complexo do que apenas isolar traços ou comportamentos preferíveis. E diante do fracasso nos resultados conquistados passou a um novo foco sobre as influências situacionais.

### **3.2.3 Teorias contingenciais ou situacionais**

As teorias situacionais procuram descobrir qual estilo de líder apropriado para cada situação. Nas abordagens anteriores, o estudo da liderança era focado nos traços e comportamentos, mas com o fracasso dos resultados obtidos, na segunda metade do século XX, o enfoque passou a ser as influências da situação na qual a liderança é exercida, Robbins (2010). Segundo Maximiano (2011, p.266) “a essência da teoria situacional é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação”.

No estudo dessas teorias, vamos abordar as seguintes: o modelo de contingência de Fiedler, a teoria caminho-meta de Robert House, o modelo líder-participação de Vroom e Yetton e a teoria de liderança situacional, de Hersey e Blanchard.

#### **3.2.3.1 Modelo contingencial de Fiedler**

Nessa teoria, primeiramente fiedler desenvolveu um questionário chamado LPC (colega de quem menos gosto). Nele, os funcionários atribuem notas de 1 a 8 de acordo com os adjetivos das pessoas com quem já trabalhou e descreve a que menos gostou de trabalhar. No caso, se o colega menos querido obtivesse pontos favoráveis considerava um estilo de liderança orientada para o relacionamento. Já se o colega obtivesse pontos desfavoráveis

considerava um estilo de liderança voltado para a tarefa. Segundo Montana; Charnov (1998, p.231): “baixo LPC determina que o líder é muito preocupado com a tarefa, pois percebe qualquer um que o interrompa como negativo e alto LPC significa que o líder é voltado à pessoa”. No entanto, nos casos em que os Esse instrumento é utilizado para avaliar se um líder possui uma orientação voltada para o desempenho ou para o relacionamento. No entanto, nos casos em que os respondentes pontuarem na média, o colega não se enquadra em nenhuma das duas orientações ficando fora da previsão que a teoria defende, Robbins (2005).

Depois que o estilo básico de liderança do indivíduo for avaliado por meio do questionário LPC, será necessário adequar a pessoa à situação, Robbins (2010, p.365). Para definir a situação, fiedler levou em consideração três variáveis situacionais: relação líder-liderados, estrutura da tarefa e poder da posição. Segundo Maximiano (2011, p.267) “Esses fatores permitiam avaliar o grau de favorabilidade da situação para o líder”. Nas relações líder-liderados, se o líder possuir confiança e respeito dos seus seguidores, então existe situação favorável, em contraste quando os liderados são hostis ocorre uma situação desfavorável. Na estrutura da tarefa, quanto mais bem definida e consistente mais favorável será a situação, enquanto que a ausência de organização e inconsistência das atividades apresentam situações desfavoráveis. E por último, o poder da posição do líder quando apresenta autonomia e autoridade para fazer mudanças necessárias indica uma situação favorável, do contrário a situação é desfavorável, Maximiano (2011).

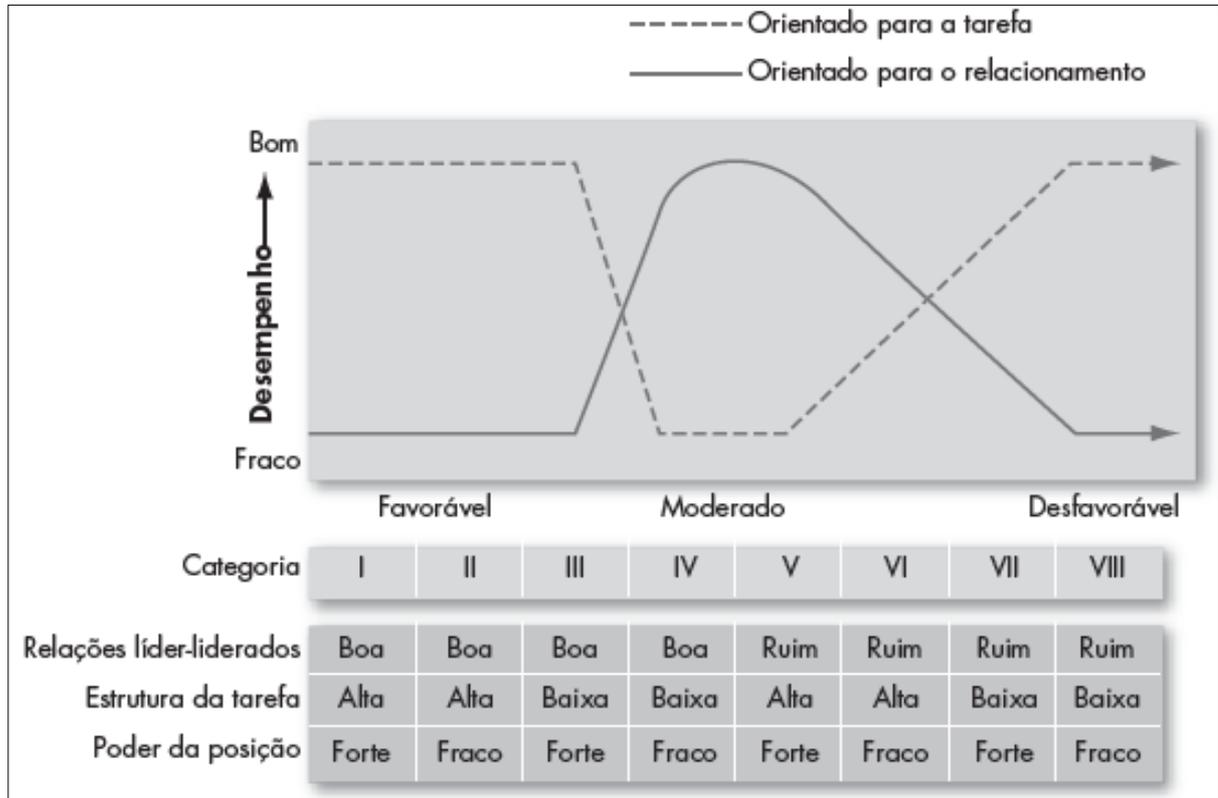
Segundo Robbins (2004, p.234): “ as variáveis de contingência são complexas e de difícil avaliação pelos praticantes. Na prática, é geralmente difícil determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem”. O modelo de contingencial de fiedler procurava combinar os pontos obtidos no questionário com as variáveis situacionais gerando assim possíveis situações que o líder iria encontrar.

Após os estudos realizados, observou-se que os líderes orientados para a tarefas conseguiam ser mais eficazes em situações consideradas externamente favoráveis ou desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para pessoas demonstraram melhor desempenho nas situações moderadas, Maximiano (2011).

Essa teoria, não diferente das outras, apresentou pontos positivos e duras críticas quanto à sua aplicação. Segundo Robbins (2004) na maioria dos estudos realizados, o modelo de fiedler conseguiu alcançar uma conclusão positiva em geral, inclusive existe evidência para sustentar as partes substanciais. Entretanto, são inúmeros os questionamentos sobre seu modelo. Maximiano (2011) aponta que as críticas se dão principalmente ao fato de que fiedler avaliava as atitudes dos líderes e não os comportamentos reais. Além disso, descartava as habilidades

do subordinados e dos líderes. Contudo, o modelo contingencial de Fiedler fixou a ideia de que os líderes devem flexibilizar os seus comportamentos a fim de ajustá-lo à situação.

Figura 5 - Modelo de Fiedler



Fonte: Robbins (2010)

### 3.2.3.2 Teoria caminho-meta

A teoria caminho-meta é uma das abordagens mais importantes no contexto da liderança situacional. “Desenvolvida por Robert House e baseada nos estudos da pesquisa da Universidade Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração”, Robbins (2004, p.235). Essa teoria parte do pressuposto que o líder é capaz de ajudar os liderados a conseguir alcançar as metas desejadas fornecendo o apoio necessário. Como a própria expressão já nos remete à ideia de caminho-meta, o líder possui o dever de tornar claro o caminho a ser percorrido pelo liderado em direção aos objetivos do trabalho atuando na retirada de obstáculos e barreiras.

De acordo com essa teoria, os funcionários possuem satisfação com o líder quando vê nele a oportunidade de obter vantagens imediatamente ou no futuro. “O comportamento do líder é motivacional até o ponto em que faz com que a satisfação da necessidade do funcionário seja contingente com o desempenho eficaz”, Robbins (2004, p.235).

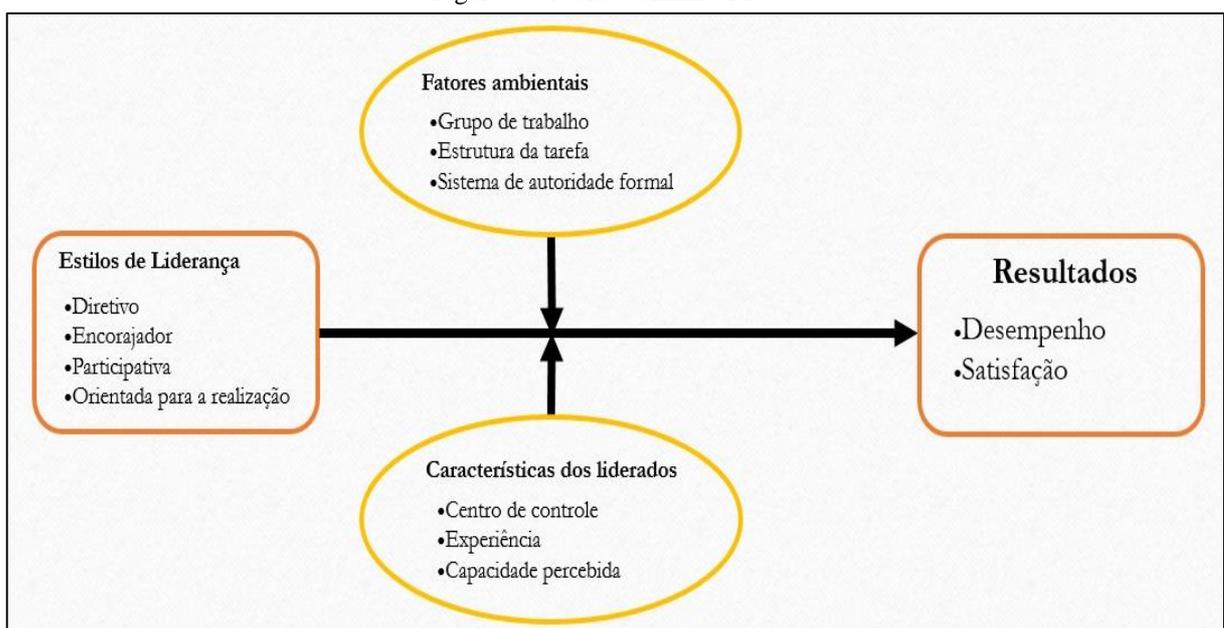
No processo de desenvolvimento dessa teoria, House considerou quatro comportamentos de liderança:

o líder diretivo: que deixa o funcionário saber o que se espera dele e proporciona diretrizes específicas sobre como realizar as tarefas; o líder apoiador: amigável e mostra preocupação com as necessidades dos funcionários; o líder participativo: consulta os funcionários e usa suas sugestões antes de tomar a decisão; o líder voltado para a realização: estabelece objetivos e espera que os funcionários os desempenhem em seus níveis mais elevados, Robbins (2004, p.235).

De acordo com ele, o líder pode apresentar qualquer um ou todos os comportamentos, dependendo da situação. Presume-se que os líderes são flexíveis. Porém, existem fatores que condicionam o comportamento do líder com os resultados, são eles: os fatores contingenciais ambientais (estrutura da tarefa, sistema de autoridade formal e grupo de trabalho) e os fatores contingenciais pessoais dos funcionários (controle, experiência e habilidade percebida), Robbins (2004). Além disso, os fatores ambientais determinam o tipo de liderança a ser adotado, nos casos em que é exigido resultados melhores dos liderados. Enquanto, os fatores pessoais determinam como são interpretados o comportamento do líder e o ambiente, Robbins (2004).

Essa teoria preconiza que a liderança será ineficaz quando o comportamento for redundante para as fontes de estrutura ambiental ou em desacordo com as características dos subordinados. Conforme Montana; Charnov (1998, p.234) “o ponto forte dessa teoria é subsidiar uma visão mais complexa da relação do líder com os subordinados e a situação”.

Figura 6 - Teoria Caminho-Meta



Fonte: Robbins (2004)

### 3.2.3.3 Teoria líder-participação

Essa teoria foi desenvolvida em 1973, por Victor Vroom e Phillip Yetton. Ela relaciona o comportamento do líder juntamente com a sua participação na tomada de decisão. E também sustenta que o comportamento do líder deve se ajustar a estrutura da atividade, Robbins (2011). Para esses autores, as estruturas das tarefas têm demandas rotineiras e não rotineiras, com isso o comportamento do líder precisa ajustar-se para refletir a estrutura da tarefa. Robbins (2004, p.237) afirma: “o modelo líder-participação presume que o líder pode adaptar seu estilo às situações diferentes”. Em alguns casos, a sua participação era maior, em outros menor.

Segundo Robbins (2004, p.236): “o modelo era uma árvore de decisão incorporando sete contingências (cujas relevâncias eram identificadas por escolhas de sim ou não) e cinco estilos de liderança”. Em outro momento, houve uma revisão no modelo mantendo os estilos de liderança e expandindo as variáveis, todavia as pesquisas realizadas mostraram que o modelo era considerado complexo para ser usado no dia-a-dia pelos gerentes, apesar de ser considerada uma teoria consistente e completa. Os autores até chegaram a desenvolver um programa capaz de orientar os gerentes nas decisões, mas os críticos contestavam que a teoria fugia da realidade, Robbins (2004). Essa abordagem confirma que os estilos de liderança precisam estar relacionados com a situação e não com as pessoas como prevalece nas abordagens dos traços e comportamentais. Além disso, Vroom e Yetton argumentam contra a ideia de que o comportamento da liderança seja inflexível, Robbins (2004).

### 3.2.3.4 Teoria da liderança situacional

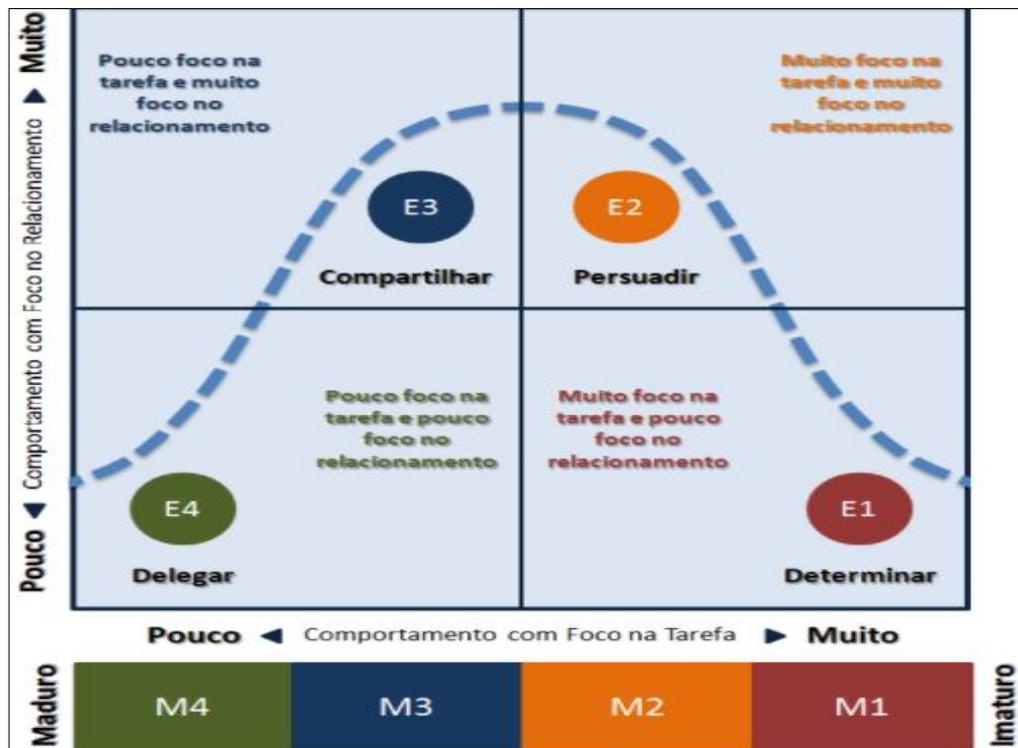
A teoria liderança situacional (TLS), foi desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard, no ano de 1969. Ela procura adaptar o comportamento do líder para as diferentes situações. Nessa abordagem, o líder eficaz precisa ajustar seu comportamento de acordo com o grau de maturidade que os seguidores possuem na realização de um tarefa. Nesse caso, o comportamento do líder é visto sobre dois ângulos diferentes: um voltado para a tarefa, definindo o que cada liderado precisa fazer, quando e onde. Presume-se que: é preciso definir objetivos e papéis, Hersey; Blanchard (1986). E outro voltado para o relacionamento pessoal, priorizando a comunicação entre líder e liderados e prestando apoio. É ouvir as pessoas e conduzir seus esforços, Hersey; Blanchard (1986). Além disso, a maturidade dos funcionários é outro fator importante nessa teoria e subdivide-se em dois aspectos: a maturidade de trabalho

que significa a capacidade técnica do funcionário realizar um atividade e a maturidade psicológica que se refere à motivação e determinação que o funcionário tem para realizar uma tarefa, Hersey; Blanchard (1986).

Eles dividiram a maturidade dos liderados de quatro formas: baixo, baixo-moderado, moderado a alto e alto. Depois associaram o comportamento com a maturidade, procurando estabelecer qual o estilo de liderança mais adequado. Entre os estilos de liderança encontram-se: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. A maturidade baixa exige o estilo determinar, a maturidade entre baixa e moderada exige o estilo persuadir, a maturidade entre moderada e alta exige o estilo compartilhar e a maturidade alta exige o estilo delegar, Hersey; Blanchard (1986). Assim, os autores sugerem os estilos de liderança para conseguir eficácia conforme a maturidade.

Por fim, vale salientar que essa teoria apresentou vantagens e desvantagens. A liderança situacional possui caráter intuitivo. “Ela reconhece a importância dos seguidores e constrói sobre a ideia de que os líderes podem compensar a falta de habilidade e motivação de seus seguidores”, Robbins (2004, p.238). Uma das vantagens dessa teoria é o reconhecimento da competência e motivação no processo de liderança, Maximiano (2011). Outra é a de que a maturidade é um processo dinâmico, ou seja, o comportamento do liderado pode ir amadurecendo e a relação com o líder pode ir mudando no decorrer do tempo. No entanto, esse modelo apresenta algumas críticas, por exemplo, os liderados imaturos não conseguem desenvolverem, não como mensurar a maturidade dos liderados e o comportamento dos líderes não possuem amparo metodológico.

Figura 7 - Modelo de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

### 3.3 LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O papel da liderança na administração pública apresenta uma atividade imprescindível. Diante de tantas mudanças e reformas no setor público foi necessário modernizar essa prestação de serviço, visto que a sociedade está cada vez mais exigente.

A liderança no setor público possui características bem peculiares, diferentes da iniciativa privada, onde se deve sempre seguir a legislação e não o que lhe convém. Segundo Locatelli (2018), lidar com a área pública é estar em contato com pessoas heterogêneas que possuem motivações diferentes de funcionários do setor privado.

O gestor público tem o desafio “de motivar os seus colaboradores, tornando-os direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas e os objetivos propostos, pois a liderança exerce influência sobre a motivação” (LOCATELLI, 2018, p. 7 e 8). Assim, o líder necessita de um bom relacionamento com o grupo para conseguir motivar e incentivar todos os membros, adotando táticas e estratégias para isso, como confirma Locatelli (2018):

“A liderança pode e deve ser exercida dentro de uma organização governamental, na medida em que ela se traduz no comportamento de determinada pessoa que ocupa

cargo de chefia ou gestão, a qual, valendo-se do seu carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente conhecimento, aglutina um grupo de pessoas e as motiva para que, convergindo numa mesma direção, alcancem de forma mais célere e eficaz os objetivos propostos “ (LOCATELLI, 2018, p. 5).

Na Administração Pública, os serviços prestados precisam ter finalidades eficientes e concretas, não basta o simples fato de tornar disponível a prestação de serviço. Diante dessa relevância perante a sociedade, a constituição brasileira de 1988 especificou novas regras para a estrutura da Administração Pública, surgindo novos debates sobre mudanças em aspectos culturais associados à gestão no setor, principalmente no que tange à temática da liderança e suas implicações sobre o desempenho de suas instituições.

A Administração Pública é regida por princípios expressos definidos no artigo 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988 e dentre eles estão: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Porém, no texto original da carta magna não existia o princípio da eficiência, surgindo posteriormente com o advento da emenda constitucional nº 19/98.

O princípio da eficiência tem o intuito de diminuir a burocracia e aumentar de forma rápida, prática e eficaz o alcance dos objetivos. Dessa forma, conforme Castro et. al (2017) , ele passa a ser utilizado como uma forma de organizar adequadamente a Administração Pública, com servidores públicos mais prestativos e comprometidos com sua função.

## 4 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa, quanto à abordagem, é quali-quantitativa, pois pretende compreender e analisar as respostas obtidas na organização em estudo e quantificar os resultados em termos percentuais. Como falam Gerhardt e Silveira, (2009), a pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais e caracteriza-se com ações como descrever, explicar e compreender. Lira (2019) fala que por meio dessa compreensão, o autor pode atribuir significados aos que foi observado e coletado, tendo por base os estudos teórico. Já a pesquisa quantitativa, segundo Souza e Kerbauy (2017), se baseia em pressupostos positivistas, na objetivação e generalização dos resultados. De acordo com Creswell e Clark (2007), a junção das duas abordagens pode possibilitar dois olhares diferentes, propiciando um estudo amplo do problema investigado.

Quanto aos procedimentos, o trabalho é de campo, já que coletou dados na instituição em estudo, no caso na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. “A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa” (FONSECA, 2002 apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 37). A pesquisa tem caráter exploratório, visto que trata de um assunto pouco estudado no local. Segundo Lira (2019), a finalidade dessa pesquisa é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores.

O instrumento de pesquisa utilizado é um questionário com doze questões de múltipla escolha, baseado no trabalho de França (2015), o qual demonstra a situação abordada em seus vários aspectos. Lira (2019) diz que o questionário pode ser com perguntas fechadas, com perguntas previamente estabelecidas. As perguntas foram direcionadas a 21 servidores (professores e técnicos-administrativos) da FACEM (Faculdade de Ciências Econômicas), a qual está dividida em cinco departamentos: Ciências Contábeis – DCC, Economia – DEC, Administração – DAD, Turismo – DETUR e Gestão Ambiental – DGA, cada um coordenado por um líder. Dessa forma, a pesquisa abrangeu uma maior diversidade de ambientes.

As perguntas do questionário abordaram características concernentes aos estilos de liderança, e para tanto tiveram como suporte a consulta à literatura já existente, a qual foi consultada no acervo de livros da biblioteca da UERN e também por consulta virtual, principalmente pela ferramenta Google Acadêmico, de forma a criar uma abordagem mais precisa. Os questionários foram feitos por meio da ferramenta Google Forms, sendo distribuída via whatsapp e email, de forma a dar celeridade à coleta de dados.

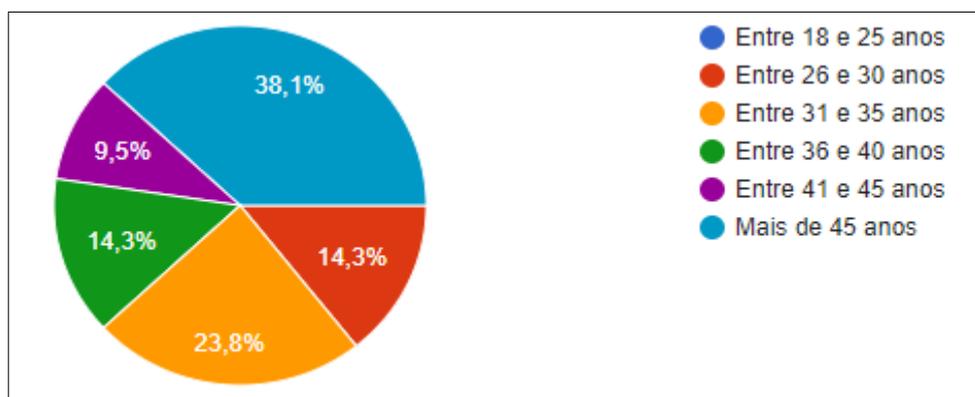
Após a coleta e organização de dados, foram construídos gráficos representando as respostas em relação a cada pergunta e em complemento foram feitos comentários e discussões acerca de cada um deles, com base na literatura. Com os dados organizados foi possível levantar hipóteses e conseguir respostas aos objetivos propostos. A consonância dos dados coletados com a literatura é essencial, pois representa a confirmação da teoria no campo de pesquisa. Por fim, foi identificado, de acordo com a visão dos liderados, quais os estilos de liderança predominantes nos departamentos avaliados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Foram abordadas três variáveis para traçar o perfil dos servidores: faixa etária, tempo de serviço e setor de lotação. Como mostra o gráfico 1, em relação à faixa etária, identificou-se que 38,1% têm mais de 45 anos, 23,8% têm entre 31-35 anos, 14,3% têm entre 36-40 anos, 14,3% têm entre 26-30 anos, 9,5% têm entre 41-45 anos.

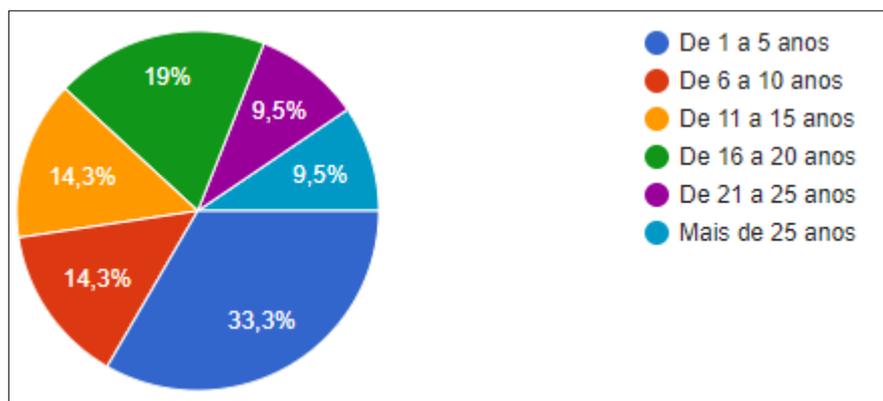
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o tempo de serviço, conforme Gráfico 2, obteve-se que: 33,3% de 1 a 5 anos, 14,3% de 6 a 10 anos, 14,3% de 11 a 15 anos, 19% de 16 a 20 anos, 9,5% de 21 a 25 anos e 9,5% mais de 25 anos de serviço. Constatou-se que a maior parte está na instituição há cerca de 1-5 anos.

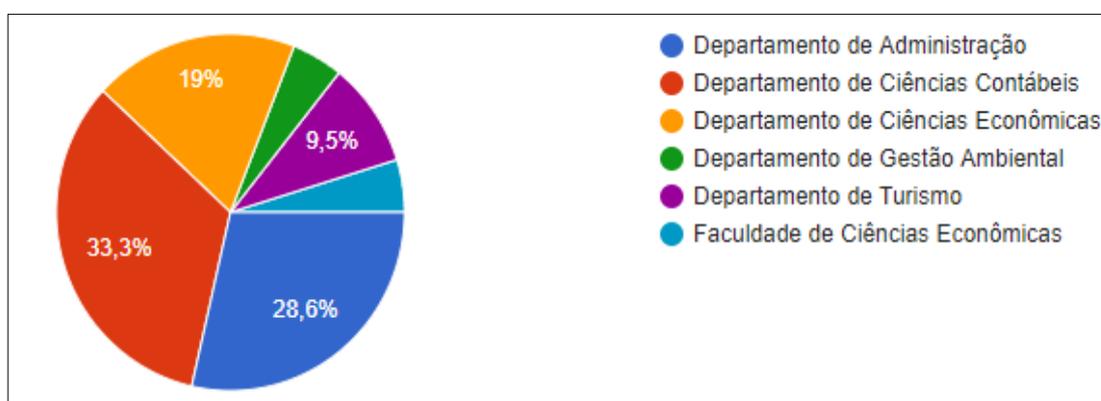
Gráfico 2 - Tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 3 mostra a distribuição dos servidores participantes nos setores de lotação. Observou-se que 33,3% são do Departamento de Ciências Contábeis, 28,6% são do Departamento de Administração, 19% são do Departamento de Ciências Econômicas, 9,5% são do Departamento de Turismo, 4,8% são do Departamento de Gestão Ambiental e 4,8% são da Secretaria da Faculdade. Constata-se que alguns setores da Faculdade possuem mais servidores que outros, devido à demanda universitária.

Gráfico 3 – Setor de LotaçãoGráfico 3 - Setor de Lotação



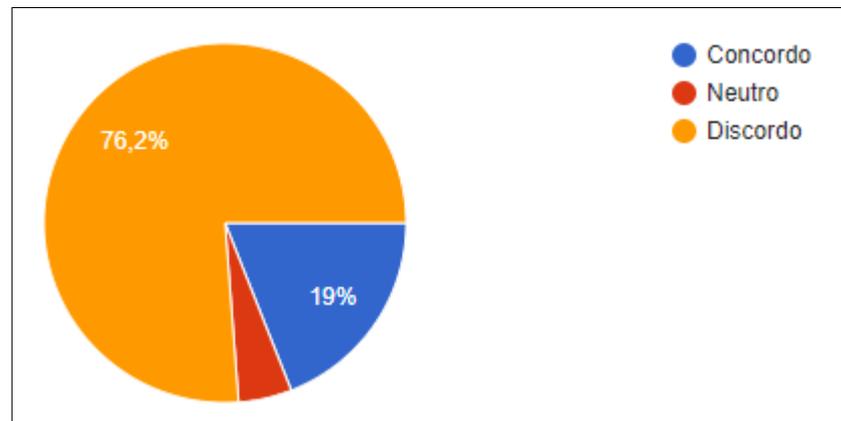
Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

### 5.2.1 Liderança autocrática

Em relação às características do líder autocrático, foram apresentadas cinco assertivas. Para a primeira afirmativa “Toma as decisões sozinho, sem consultar o grupo”, obteve-se os resultados: a maioria (76,2%) discordou, 19% concordaram e 4,8% mostraram-se neutros, como mostra o Gráfico 4.

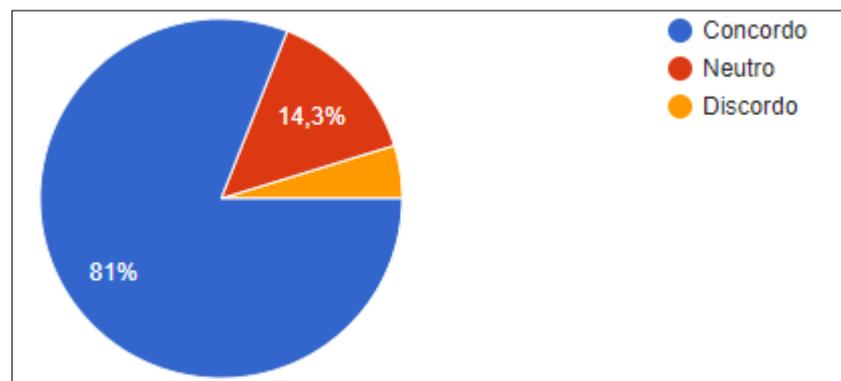
Gráfico 4 - Toma as decisões sozinho, sem consultar o grupo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda assertiva, afirmava “Gosta de comandar a equipe. ” obteve a seguinte análise, como observa-se no Gráfico 5: uma grande maioria concordou (81%), 14,3% mostraram-se neutros e 4,8% discordaram.

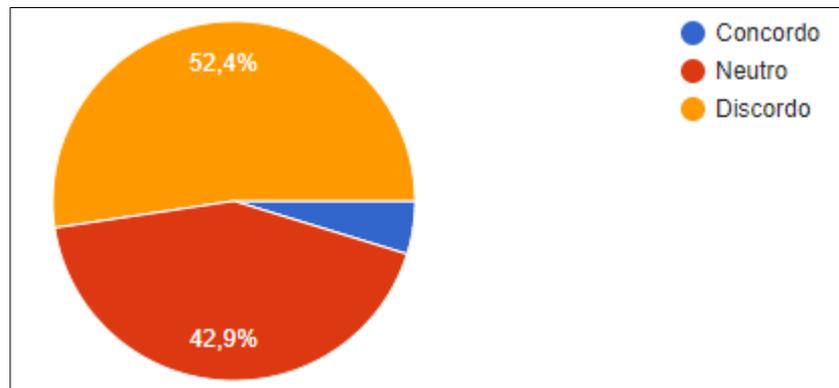
Gráfico 5 - Gosta de comandar a equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a terceira assertiva “Sempre aplica punições quando não é seguida alguma regra”, constatou-se que a maioria discordou (52,4%), outra parte considerável (42,9%) manteve-se neutra e apenas 4,8% concordaram, como mostra o Gráfico 6.

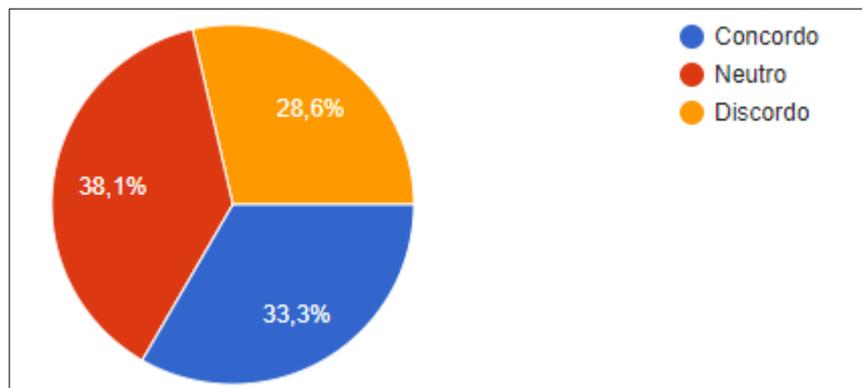
Gráfico 6 - Sempre aplica punições quando não é seguida alguma regra



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à quarta afirmação “Acredita que todos são leais a sua decisão”, as respostas foram bem divididas, como mostra o Gráfico 7: a maioria (38,1%) mostrou-se neutro, 33,3% concordaram e 28,6% discordaram.

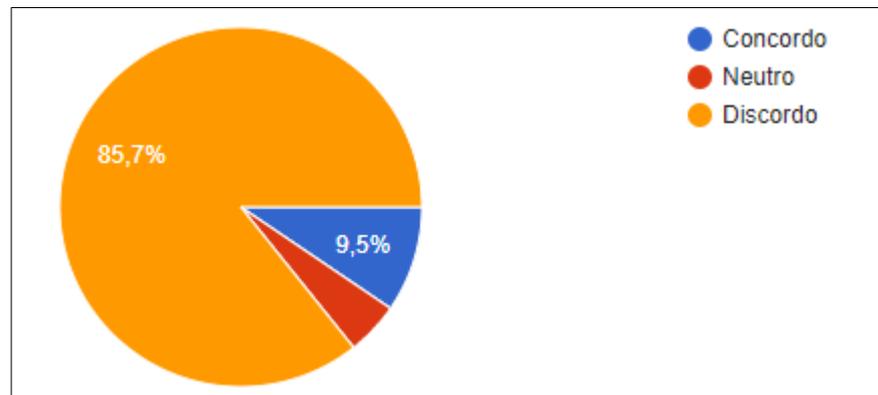
Gráfico 7 - Acredita que todos são leais a sua decisão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na quinta assertiva “Dá ordens e aplica tarefas sem explicações ao grupo”, como mostra o Gráfico 8, observou que a grande maioria (85,7%) discordou, enquanto apenas 9,5% concordaram e 4,8% ficaram neutros.

Gráfico 8 - Dá ordens e aplica tarefas sem explicações ao grupo

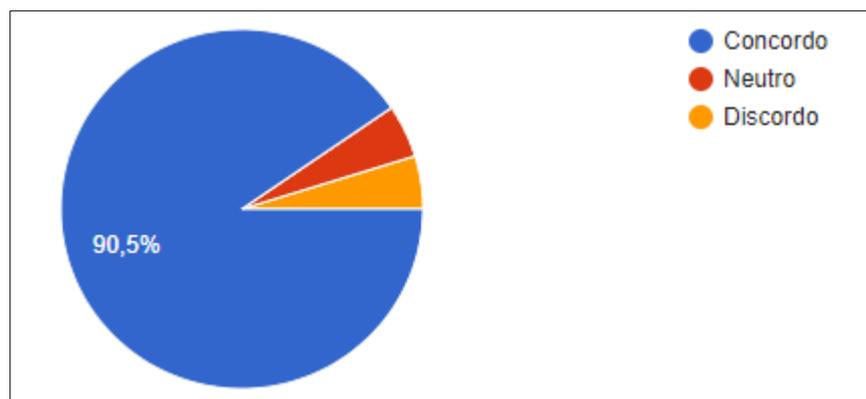


Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.2 Liderança democrática

Em relação às características do líder democrático, foram apresentadas cinco assertivas. A primeira afirmação “Toma as decisões debatidas com a equipe”, resultou nos seguintes dados, conforme o Gráfico 9: uma grande parte (90,5%) concordou, enquanto apenas 4,8% discordaram e 4,8% mostraram-se neutros.

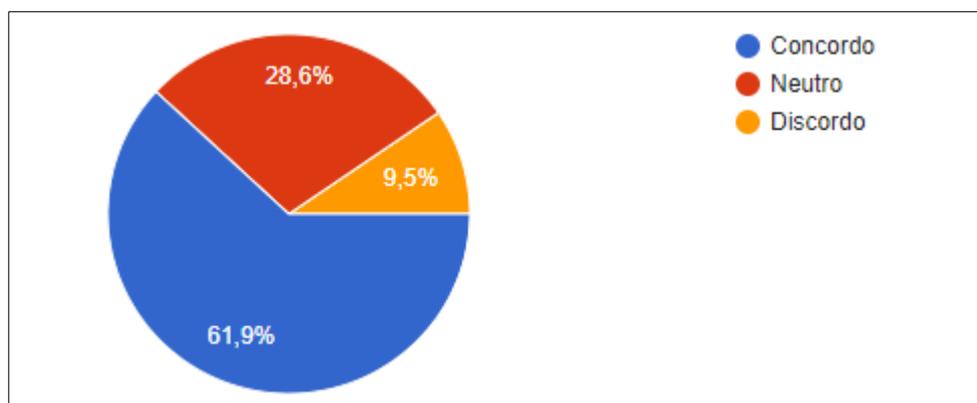
Gráfico 9 - Toma as decisões debatidas com a equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda afirmativa “Deixa a equipe trabalhar com liberdade, dando orientações apenas quando necessário”, teve-se os resultados, conforme mostra o Gráfico 10: 61,9% concordaram, 28,6% mostraram-se neutros, enquanto 9,5% discordaram.

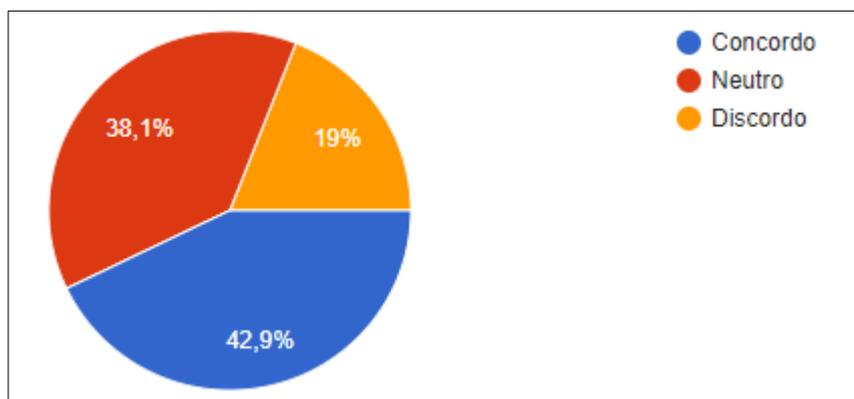
Gráfico 10 - Deixa a equipe trabalhar com liberdade, dando orientações apenas quando necessário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os resultados da terceira assertiva (Gráfico 11) “Realiza feedback sobre o desenvolvimento da equipe”, observou-se que: 42,9% concordaram, 38,1% mostraram-se neutros e 19% discordaram.

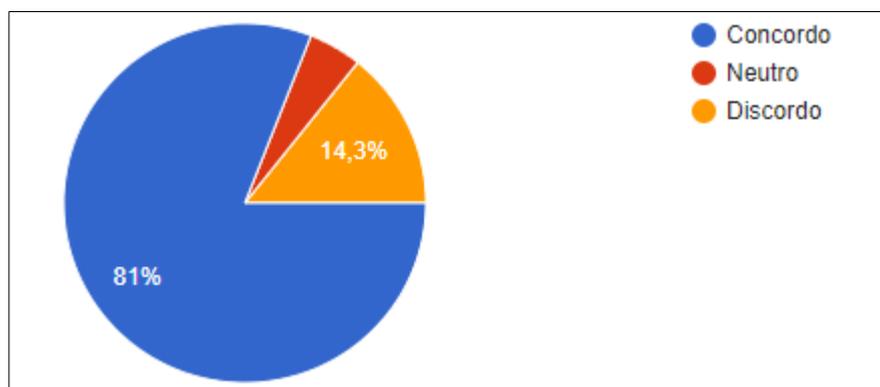
Gráfico 11 - Realiza feedback sobre o desenvolvimento da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando-se os resultados da quarta assertiva “Orienta a equipe na realização de tarefas”, constatou-se que: a maioria (81%) concordou, enquanto 14,3% discordaram e apenas 4,8% mostraram-se neutros, conforme mostra o Gráfico 12.

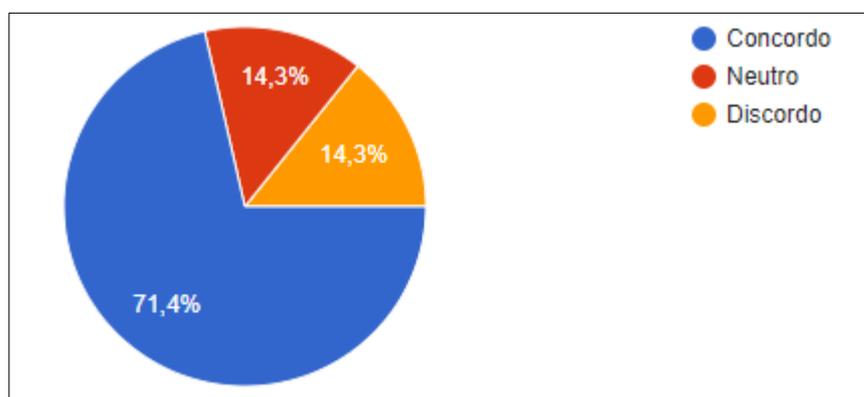
Gráfico 12 - Orienta a equipe na realização de tarefas



Fonte: Elaborado pelo autor

Na quinta afirmativa “É objetivo em relação aos elogios e críticas à equipe”, obteve-se os resultados, mostrados no Gráfico 13: a maioria (71,4%) concordou, 14,3% mostraram-se neutros e 14,3% discordaram.

Gráfico 13 - É objetivo em relação aos elogios e críticas à equipe

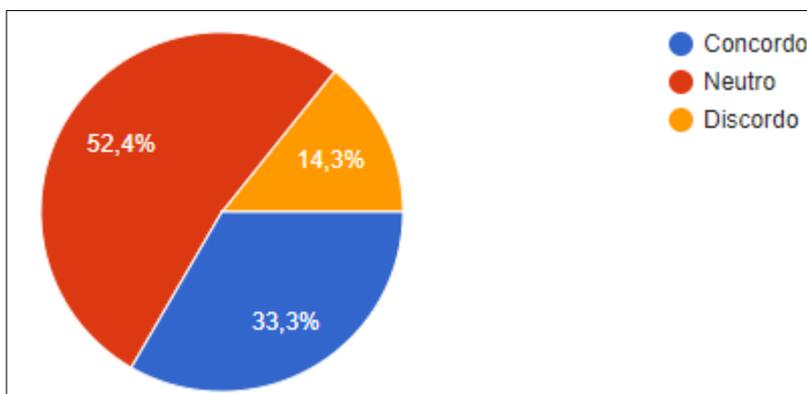


Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.3 Liderança liberal

Foram apresentadas cinco assertivas para caracterizar a liderança liberal. Na primeira delas “Permite que a equipe tome decisões, com o mínimo de envolvimento na decisão”, observou-se que: a maior parte (52,4%) ficou neutro, enquanto 33,3% concordaram e 14,3% discordaram, como mostra o Gráfico 14.

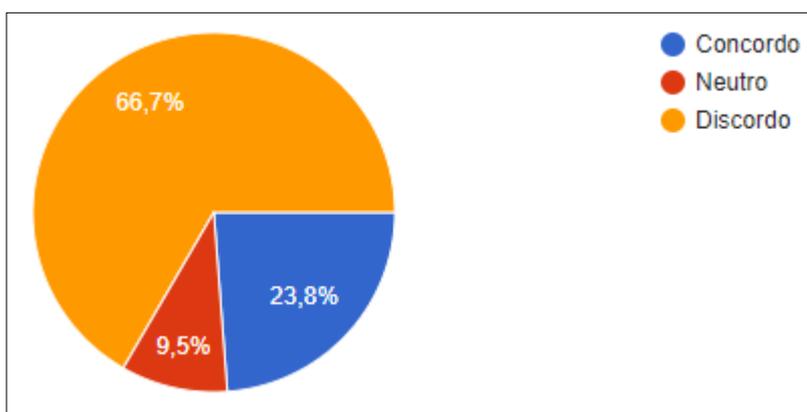
Gráfico 14 - Permite que a equipe tome decisões, com o mínimo de envolvimento na decisão



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se a segunda assertiva “Prefere não se envolver com o trabalho em equipe”, como mostra o Gráfico 15, obteve-se os seguintes resultados: a maior parte (66,7%) discordou, enquanto 23,8% concordaram e 9,5% mostraram-se neutros.

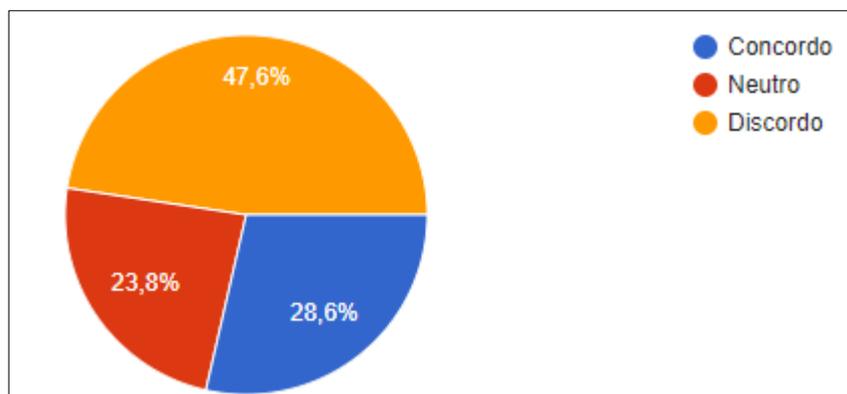
Gráfico 15 - Prefere não se envolver com o trabalho em equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 16 expõe o resultado da terceira assertiva “Só dá orientações quando alguém solicita”, o qual mostrou que a maior parte (47,6%) discordou, enquanto 28,6% concordaram e 23,8% mantiveram-se neutros.

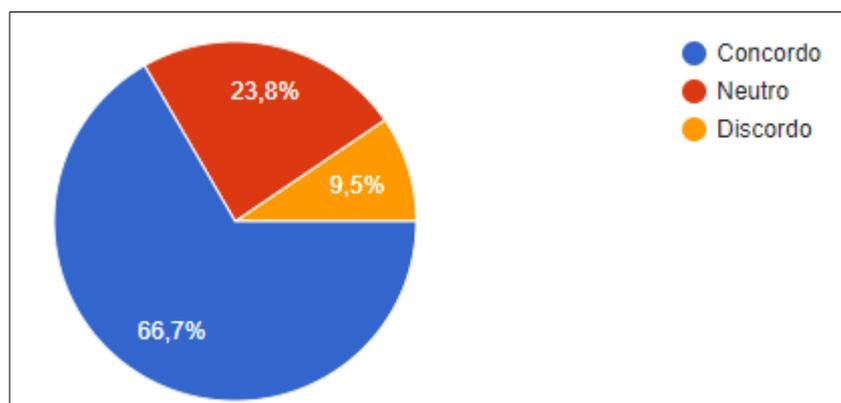
Gráfico 16 - Só dá orientações quando alguém solicita



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 17 observa-se o resultado da quarta assertiva “Permite que a equipe desenvolva responsabilidades livremente”: uma grande parcela (66,7%) concordou, enquanto 23,8% se manifestaram neutro e 9,5% discordaram.

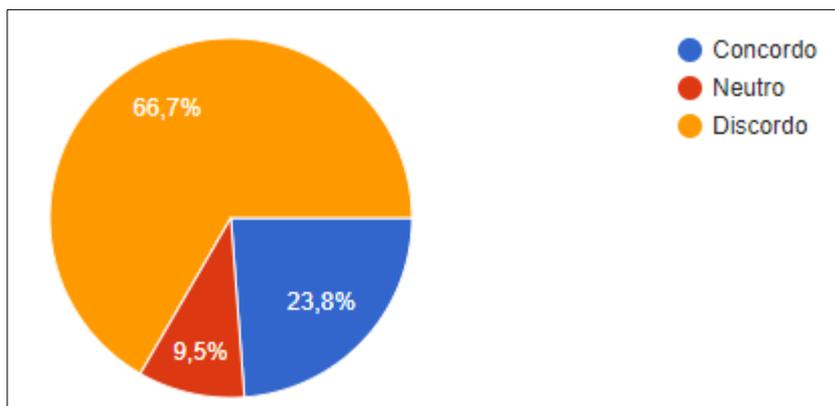
Gráfico 17 - Permite que a equipe desenvolva responsabilidades livremente



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a quinta e última afirmativa (Gráfico 18) “Não participa das divisões de tarefa e deixa a critério da equipe”, resultou nos seguintes dados: a maior parte (66,7%) discordou, 23,8% mostraram-se neutro e 9,5% concordaram.

Gráfico 18 - Não participa das divisões de tarefa e deixa a critério da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da análise dos dados demonstrou que o estilo de liderança democrático predomina nos setores estudados, pois obteve-se uma média de 69,5% de respostas referentes às características do líder democrático. Ressalta-se que o estudo sobre os três estilos de liderança foi essencial para a identificação das características de cada tipo de líder.

Os servidores liderados consideram, em sua maioria, que os respectivos líderes possuem mais características democráticas em suas ações. No entanto, percebe-se que o estilo democrático não é único, pois o líder pode mudar sua postura, de acordo com a situação apresentada. Assim, não é pelo fato que a liderança democrática predominou nas avaliações, que o líder agirá como tal em todos os momentos apresentados. Como constatado na pesquisa, há casos que o líder avaliado é considerado liberal ou autocrático, apesar dele ser visto como um democrático. Os dados percentuais da pesquisa confirmam a relação firme entre líderes e liderados, na qual todos tem sua participação e colaboração.

## 6 CONCLUSÃO

A partir desta pesquisa foi possível aumentar o conhecimento acerca do papel do líder em um grupo de trabalho e percebeu-se que o comportamento dos liderados muitas vezes é o reflexo da liderança de sua equipe. Notou-se a importância de se ter um líder que atenda aos objetivos do setor, já que sua condução é o que norteia o restante do grupo. O trabalho foi importante por identificar o comportamento dos líderes e a forma que ele influi na ação do grupo. O conhecimento do estilo de liderança permite, tanto para os líderes como os liderados, a avaliação do comportamento e leva a refletir se as atitudes praticadas estão coerentes e gerando resultados positivos no ambiente de trabalho.

Apesar da pesquisa ter sido limitada a grupos pequenos de trabalho, foi possível atender aos objetivos propostos. Seria interessante, em pesquisas futuras, o estudo dentro da própria universidade, em outros setores, departamentos e também em outras universidades, para que alcançasse um número maior de liderados, e assim, conseguisse obter resultados mais abrangentes, precisos e eficazes. Outro fator a ser pesquisado e de suma importância, seria a autoavaliação do líder em suas atitudes, além da autoavaliação sob a ótica dos liderados, identificando assim se as duas visões estariam em consonância.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. 2ª versão.** Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BENNIS, W. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BLAKE, Robert R; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III.** Livraria Pioneira Editora. 1989.
- CASTRO, Marluce Bárbara de Moura e Castro; CASTRO, Marcelo Arantes de; JACOB, Marcela Moura Castro. Princípio da eficiência da Administração Pública: qualidade de serviços prestados à sociedade. **Revista Semana Acadêmica.** 2017. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/principio\\_daeficiencia\\_da\\_administracao\\_publica\\_qualidade\\_de\\_servicos\\_prestados\\_a\\_sociedade\\_3.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/principio_daeficiencia_da_administracao_publica_qualidade_de_servicos_prestados_a_sociedade_3.pdf). Acesso em: 02 mai. 2021.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação.** Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CAVALCANTI, V. L. **Liderança e motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 644 p.
- CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos.** Porto Alegre: Penso, 2007.
- CUNHA, M. P. REGO, A. 2005. **Liderar.** Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. 2015. Universidade Federal do Rio Grande. **REAd - Revista Eletrônica de Administração.** Ed. 80, vol. 21, núm. 1, janeiro-abril, 2015, p. 200-221.
- FRANÇA, Ana Cristina Miguel de. **Estilos de liderança sob a ótica dos funcionários da Asa Vitamilho, unidade Campina Grande – PB.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). 2015. 12 f. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande – PB, 2015.
- FREITAS, Cláudia Sofia Bettencourt. **A Liderança Ética e o Conflito entre o Trabalho e a Vida Familiar nos Enfermeiros do Setor Público.** Dissertação (Mestrado em Estudos de Gestão). 2019. 166 f. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Braga – Portugal, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel (org.); SILVEIRA, Denise (org.). **Métodos de Pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIBSON, James.L. **Organizações:** comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas,1981.

GIMENES, Antonia Maria; DEL CIEL, Silvia Regina Martini; SANTOS, Priscila dos; HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KROKOSZ, Tatiane. **A importância da liderança nas organizações.** Unesul, v. 33, n. 14, p. 1.14, 2017. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_41\\_1459808127.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_41_1459808127.pdf). Acesso em: 09 abr. 2020.

LIRA, Bruno Carneiro. **Passo a passo do trabalho científico.** Editora Vozes, 2019. Disponível em: [books.google.com.br](https://books.google.com.br). Acesso em: 17 abr. 2020.

LOCATELLI, Gisele Paula Pierdoná.. **Liderança no setor público: sob a ótica dos liderados.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas). 2018. 9f. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Santa Catarina, 2018. Disponível em: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/5736>. Acesso em: 25 out. 2018.

MACÊDO, Lismara Ribeiro; SANTOS, Bárbara Alves de Jesus Amorim; OLIVEIRA, Bárbara Cristian Alves Miranda; CANIELO, Valéria de Oliveira Silva. Comunicação, Socialização e Liderança nas Organizações: Uma Abordagem Psicossocial. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade.** Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-BA, v. 2, n. 2, p. 51-58, julho/dezembro, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 8ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo: Saraiva,1998.

NUNES, Thiago Soares; GÜNTHER, Helen Fischer. Liderança nas Instituições Públicas de Ensino Superior sob a ótica dos liderados. **Encontro de Gestão e Negócios - EGEN 2018.** 2018. Uberlândia – MG. 29 a 31 de outubro de 2018. p. 992-1002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

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

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e filosofia**, 31(61), 21-44. 2017.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, VIII. 2018.