Estilos de liderança no serviço público municipal: um estudo na Secretaria de Administração de uma prefeitura

Rita de Cássia Leal Campos
Amanda Fontes Silva
Gustavo Tadeu Campos
Uajará Pessoa Araújo

RESUMO: Em um novo cenário organizacional, o chefe foi substituído pelo líder, o que resultou no estreitamento das relações interpessoais e no fortalecimento do trabalho em equipe. Cada líder tem seu modo de gerenciar e leva em consideração suas habilidades, personalidade e visão sobre diferentes situações. O objetivo do estudo foi analisar o estilo de liderança de um gestor administrativo e seu reflexo no clima organizacional. A metodologia envolveu uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa, com a adoção do método de estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o gerente administrativo e seus subordinados e os dados analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que o comportamento do líder apresenta características de diferentes estilos de liderança, porém o estilo predominante é o democrático. Observou-se que a liderança é percebida como satisfatória para ambas as partes e que o clima organizacional é oportuno para a concretização de metas por meio do trabalho em equipe. Concluiu-se, sobretudo, que na gestão contemporânea do setor público não existe maneira certa ou errada de liderar, mas aquela que melhor se adapta à realidade da organização.

Palavras-Chave: Líder. Administração pública. Estilos de liderança. Clima organizacional.

ABSTRACT: In a new organizational setting, the boss has been replaced by the leader, which has resulted in the narrowing of interpersonal relationships and the strengthening of teamwork. Each leader has their own way of managing, and takes into account their abilities, personality and vision about different situations. Thus, the objective of the study was to analyze the leadership style of an administrative manager and its reflection on the organizational environment. The methodology involved a descriptive and qualitative approach, with the adoption of the case study method. For data collection, interviews were conducted with the administrative manager and his subordinates. Data were analyzed through content analysis. The results showed that the behavior of the leader presents characteristics of different leadership styles, but the predominant style is the democratic one. It was observed that leadership is perceived as satisfactory for both parties and that the organizational environment is opportune for the achievement of goals through teamwork. It was concluded, above all, that in the contemporary management of the public sector there is no right or wrong way to lead, but the one that best fits the reality of the organization.

Keywords: Leader. Public administration. Leadership styles. Organizational climate.

Recebido em: 27/12/2018
Aprovado em: 14/04/2019
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Marcelo Jose Moreira

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, o tema liderança tem sido foco de muitas pesquisas científicas que abordam o comportamento do homem ao longo da história. No âmbito organizacional, começou-se a perceber a necessidade de investir no capital humano e utilizar novas estratégias para a resolução de problemas. Em um ambiente organizacional cada vez mais complexo, a liderança é um dos principais fatores responsáveis pela geração de vantagem competitiva; e o líder assume o importante papel de tornar a organização produtiva e bem posicionada no mercado (BENEVIDES, 2010).

Para Lessa (2001), a liderança é exercida por meio da arte de usar o poder de persuasão das pessoas. Assim, o líder não é aquele que apenas dá ordens, mas sim aquele que conduz as pessoas em suas tarefas para o alcance de metas. Cada líder tem seu modo de gerenciar, e leva em consideração suas habilidades, personalidade e visão sobre diferentes situações. Dessa forma, partindo do pressuposto de que as pessoas são diferentes umas das outras e, logo, movidas por comportamentos e motivações distintas, é possível identificar características que remetem a diferentes tipos de líderes.

O líder, enquanto administrador e agente de mudanças, tem suas ações baseadas não somente no conhecimento acerca da organização, mas também na habilidade de conhecer os seus seguidores. Para gerir a organização, leva em conta os recursos disponíveis e aspectos do ambiente interno e externo que interferem em suas decisões. Entretanto, aponta-se também que o líder dirige a empresa com base em sua visão pessoal, isto é, sua realidade interior (BERGAMINI, 1994). Argumenta-se então, que devido ao fato de que as pessoas são dotadas de personalidades distintas, cada líder possui seu estilo próprio de administrar.

Esse fato se baseia nas particularidades que constituem o temperamento de cada um, que dificilmente pode ser modificado, já que se trata de uma predisposição nata. Entretanto, é inquestionável que o ambiente em que os profissionais se desenvolvem, bem como as pessoas que fazem parte dele, podem exercer influência em maior ou menor grau sobre a forma como se expressa esse temperamento (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Vergara (2007) afirma que liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para realização da visão e dos objetivos organizacionais. Logo, identificar o estilo de liderança predominante em uma organização é fundamental para se ter uma melhor condução dos rumos da equipe em direção ao sucesso. Analisar conceitos, perfis e atitudes relacionadas ao líder é uma ação que pode se tornar um diferencial da organização, na medida em que é aprimorado o clima organizacional e o comprometimento corporativo.

Conforme Pablo *et al.* (2007), no âmbito do serviço público brasileiro, as organizações enfrentam a necessidade de modernização dos processos e rotinas a fim de garantir resultados mais efetivos. Diante disso, ganhou importância o trabalho do gestor público que desempenha o papel de líder, pois além de administrar processos de trabalho e gerenciar recursos, ele deve se preocupar com o envolvimento das pessoas em relação aos objetivos e metas da organização. Assumir uma função política e burocrática exige a capacidade de influenciar as pessoas, perceber problemas, comunicar-se bem, gerenciar recursos, além de estabelecer um bom relacionamento com todos à sua volta (SARAIVA SILVA, 2002).

Diante do exposto, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o estilo de liderança do gestor da Secretaria de Administração de uma prefeitura e suas

influências sobre o clima organizacional? Objetivou-se, então, analisar o estilo de liderança do gestor administrativo e seu reflexo no clima organizacional. Para tanto, propôs-se analisar a visão do líder sobre seu próprio desempenho; identificar a percepção dos subordinados diretos – responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos, Tributos e Compras – sobre a atuação do líder; e compreender as influências do tipo de líder identificado na organização.

Portanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se o referencial teórico, que compreende a abordagem de conceitos e estudos sobre os seguintes tópicos: a liderança e o papel do líder, liderança no setor público, estilos de liderança e influência da liderança no clima organizacional. A seção 3 aponta os procedimentos metodológicos adotados para a concretização da pesquisa, especificando o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, bem como a coleta e a análise dos dados. A seção 4 trata da análise e discussão dos resultados e, em seguida, são apresentadas as considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste estudo está dividida em quatro tópicos. O primeiro trata de um histórico sobre liderança, os conceitos relacionados ao tema e a forma como o líder deve desempenhar sua função. O tópico seguinte diz respeito à liderança especificamente no serviço público, e traz noções de administração pública. O terceiro tem o objetivo de apresentar os estilos de liderança existentes na literatura e suas implicações. Por fim, o quarto tópico aborda como a liderança impacta no clima organizacional.

2.1 A liderança e o papel do líder

A liderança é uma das preocupações mais antigas do mundo. Isso é o que apontam Bass e Stogdill (1990), que consideram mitos e lendas sobre os grandes líderes fatores de importância para o desenvolvimento da sociedade civilizada. Como exemplo de líderes que impactaram na formação da sociedade e que serviram como símbolos, representantes e modelos, os autores citam os profetas, padres, chefes e reis.

Segundo Bergamini (1994), o estudo sobre liderança possui, cronologicamente, uma sequência histórica divida em etapas. Em estudos feitos pela autora, foi possível identificar que, entre os anos de 1904 e 1948, as pesquisas sobre liderança eram voltadas para a identificação dos traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. Estas teorias são conhecidas como teoria dos traços. A segunda etapa da história da liderança originou-se no início da década de 1950 e focava os estilos de liderança com o objetivo de compreender como o bom líder deve agir. Em uma etapa subsequente, Bergamini (1994) aponta o surgimento das teorias situacionais, que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. Essa teoria engloba também as características comportamentais dos liderados e é mais abrangente em relação às anteriores.

Outra análise cronológica dos estudos sobre liderança foi apresentada por Santos (2003) que, baseado em estudos de Aubert (1991) e Yulk e Fleet (1994), dividiu os estágios em quatro. O primeiro aborda a caracterização da liderança no início da década de 1940 que buscava determinar as qualidades e características pessoais dos

líderes. O estágio seguinte trata-se da abordagem do estilo, que tem seu início no fim da década de 1940, quando o foco era o comportamento dos líderes e evidenciava a preocupação com a forma com que os líderes tratam seus subordinados. A abordagem da contingência, que surgiu no início da década de 1960, marca o terceiro estágio e retrata que os fatores situacionais são colocados no centro de qualquer entendimento da liderança. Por fim, abordado na década de 1980 em diante, surge o quarto estágio, o da nova liderança, que sustenta que os líderes devem se preocupar mais com o sentido e o significado das ações do que com os processos. O Quadro 1 demonstra, de forma esquematizada, a evolução histórica das teorias de liderança a partir da compreensão de Bergamini (1994) e Santos (2003):

Quadro 1 – Abordagens históricas de liderança.

Autor	Fases das teorias sobre liderança
Bergamini (1994)	**Fase I** - Identificação dos traços de personalidade considerados típicos de bons líderes
	Fase II - Foco nos estilos de liderança para compreender como um bom líder deve agir
	Fase III - Teorias situacionais com o foco no comportamento contingente dos líderes
Santos (2003)	**Fase I** - Determinar qualidades e características pessoais dos líderes
	Fase II - Foco no comportamento dos líderes e preocupação com forma com que os líderes tratavam os subordinados
	Fase III - Abordagem contingencial e os fatores situacionais colocadas no centro do entendimento da liderança
	Fase IV - Os líderes precisam se preocupar mais com o sentido e o significado da ação do que com o processo

Fonte: Adaptado de Bergamini (1994) e Santos (2003).

Com base no Quadro 1, é possível afirmar que as abordagens dos autores Bergamini (1994) e Santos (2003) são equivalentes, com ressalva apenas para a Fase IV apresentada por Santos (2003). Segundo esse autor, liderança não é um conceito de fácil definição, pois a dispersão e usos do cotidiano da palavra dificultam um conceito comum. Partindo das definições comumente encontradas na literatura, este trabalho utiliza a definição de Santos (2003) para abordar a liderança. Para o autor, a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sob um grupo em relação ao direcionamento das estratégias e o alcance dos objetivos.

A liderança é também um processo de comunicação entre pessoas, no qual uma tenta convencer as outras de que suas ideias e sugestões são as mais eficazes para atingir um objetivo (JACOBS, 1970). Nessa mesma linha de raciocínio, Motta (1997) afirma que a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar pessoas de forma a alterar intencionalmente seu modo de agir. Tal influência envolve poder e autoridade e, assim, modifica o comportamento de um indivíduo.

Para Maximiano (2008), a liderança envolve a condução das ações, bem como o ato de influenciar o comportamento dos indivíduos. É uma maneira de concretizar metas por meio do gerenciamento dos

colaboradores. O líder é aquele que tem a habilidade de desenvolver a melhor maneira de se conseguir algo e traçar os caminhos mais eficazes a serem trilhados pela equipe, com o apoio de seus colaboradores, a fim de que possam obter êxito nos objetivos almejados pela organização.

Ao analisar os vários significados de liderança e os aspectos que esse conceito envolve, percebe-se que ele está presente em vários segmentos da sociedade, entre eles o setor público. Assim como em organizações privadas, os dirigentes de instituições públicas devem ter compromisso com a melhoria de sua equipe, assumindo o desafio de atender às expectativas individuais e coletivas (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

2.2 Liderança no setor público

A Administração Pública contemporânea se caracteriza pela adoção de conceitos, juntamente com discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Fatores como criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, gestão por competências e habilidades são alguns dos termos e expressões que aos poucos aderem ao vocabulário das diversas instâncias da gestão pública nacional. Algumas competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo são: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, bom-senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Para Fonseca (2008), a administração das instituições públicas se assemelha à lógica de mercado, ao conceber os cidadãos como clientes e inovar as políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas nas empresas privadas. A gestão se dá por meio da formação de profissionais que pensam e agem como líderes capazes de detectar problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais com criatividade. Administradores com capacidade executiva são peças essenciais para ascender a atuação das instituições do setor público. Trata-se de um perfil mais gerencial e politizado, menos tecnocrático; diferenciado do administrador público tradicional. Essa nova postura impõe muitos desafios para o líder, que precisa lidar com um público diversificado, com a avaliação constante da comunidade, variados interesses e colaboradores condicionados à estabilidade do serviço público.

Conforme Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), o primeiro desafio de um líder do serviço público é deixar de ser um administrador politizado e tecnocrático para se tornar capaz de perceber problemas, obter recursos e buscar soluções para as questões sociais. É preciso ser mais autônomo em relação aos interesses políticos e pessoais. Além disso, é necessário enfrentar o sistema burocrático do serviço público, razão de muitos desajustes e conflitos. Os inúmeros objetivos a serem cumpridos, a estabilidade do cargo dos liderados, as leis e regulamentações da esfera pública, a alternância de poder e mandato, a pressão de cunho eleitoral, a escassez de recursos e os concursos públicos como meio de contratação são apontados como as principais dificuldades no exercício da liderança no setor público.

Para superar ou minimizar estas dificuldades e enfrentar estes desafios, o líder público precisa, conforme afirma Camargo (2009), conquistar a confiança dos seus seguidores, desenvolvendo as seguintes atitudes: estar aberto a novas informações; tomar decisões a partir de critérios claros; reconhecer e valorizar os trabalhadores; ser

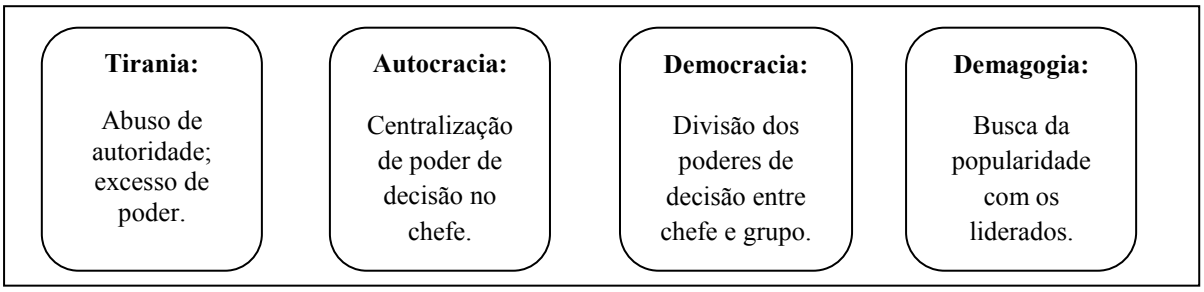
verdadeiro; demonstrar consistência; cumprir promessas e demonstrar competência.

Apesar dos requisitos apontados como necessários para ser um bom líder, existe dificuldade de se quantificar o desempenho dos líderes do setor público. Fatores como a rotatividade desses profissionais, mudanças administrativas e políticas frequentes podem dificultar esse processo. Tais aspectos abrangem o conjunto de atividades e o nível de autonomia e de ação desses líderes, o que pode resultar em comportamentos inibidos e também limitados. Os diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público resultam, então, em formas particulares de liderança (HOOIJBERG; CHOI, 2001). Assim, entende-se que é importante compreender os diferentes estilos de liderança existentes para o melhor desenvolvimento das atividades do líder em parceria com sua equipe.

2.3 Estilos de liderança

Segundo Maximiano (2008), o estilo de liderança pode ser essencial para a promoção da unidade do grupo. Se bem alinhado aos objetivos da organização, é capaz de estimular a execução das atividades naturalmente, gerar credibilidade e confiança mútua. Cada perfil influencia de maneira diferente o ambiente de trabalho, o comportamento dos profissionais e o desenvolvimento das atividades. As palavras 'autocracia' e 'democracia' são utilizadas para definir dois estilos de liderança que são estudados desde a Antiguidade: o autocrático e o democrático. Essa classificação depende da centralização ou compartilhamento da autoridade do líder com seus liderados. Estes estilos apresentam disfunções: a demagogia tirania (abuso de autoridade) e demagogia (excesso de democracia), como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Estilos de liderança.



Fonte: Adaptado de Maximiano (2008).

Um dos primeiros estudos sobre as características e habilidades que definem o estilo de liderança foi realizado por Katz (1974). Como resultado da investigação, foram identificados três grupos de habilidades básicas que o líder deve possuir em diferentes graus de intensidade e conforme a função exercida: habilidades técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas compreendem o entendimento e a proficiência em determinada atividade que envolva métodos e processos, o que demanda conhecimento especializado do uso de técnicas e ferramentas específicas. As habilidades humanas consistem na capacidade e sensibilidade do líder para trabalhar com pessoas, além de obter esforço cooperativo por parte do grupo que lidera. Já as habilidades conceituais relacionam-se à visualização da organização como um sistema, composto por várias funções interdependentes. Nesse sentido, reconhecer os relacionamentos como elemento

significativo para o bom funcionamento da organização, permite ao líder atuar de forma proativa (SANTIAGO, 2007).

Assis e Maia (2014) apontam que os principais estilos de liderança podem ser discutidos a partir dos estudos realizados por Ralph White e Ronald Lippitt, da Universidade de Iowa nos Estados Unidos, em 1939. O objetivo desses pesquisadores foi verificar as influências de cada um dos estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Em suma, as conclusões dessa pesquisa são apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais conclusões da pesquisa de White e Lippitt (1960).

Tipo de líder	Resultados
Autocrático	Os participantes demonstraram forte tensão e frustração, além de atitudes de agressividade, submissão e desinteresse. Não foram criadas relações de amizade e não havia espaço para iniciativa por parte das crianças. A produtividade foi elevada, porém não foi acompanhada de satisfação e o trabalho só era realizado na presença do líder.
Democrático	Houve integração e bom relacionamento entre o líder e o grupo. Os participantes demonstraram atitudes de responsabilidade, solidariedade, apoio e amizade. Constatou-se maior satisfação e criatividade na execução das atividades. O trabalho apresentou um ritmo mais suave e seguro e foi realizado satisfatoriamente sem imposição do líder.
Liberal	Sob a influência deste líder, o grupo apresentou atividade intensa, porém com nível baixíssimo de produtividade. A ausência de respeito ao líder gerou desordem, sentimentos de individualismo e conflitos por motivos pessoais. Dessa forma, houve muita perda de tempo e as poucas tarefas realizadas foram feitas ao acaso.

Fonte: Adaptado de Assis e Maia (2014).

A partir dessas conclusões, percebe-se que a liderança é uma força psicológica que um indivíduo exerce sobre o outro. Nesse sentido, a pessoa liderada modifica seu comportamento de acordo com as orientações e exigências de seu líder. O contexto organizacional em que a empresa se encontra deverá muitas vezes influenciar o estilo a ser adotado pelo líder para cada situação. Não existe estilo certo de liderar e, por mais diferentes que sejam, não se pode menosprezar nenhum dos chamados 'estilos de liderança' (BOTELHO; KROM, 2011).

2.4 Influência da liderança no clima organizacional

Os estudos sobre clima organizacional surgiram em meados de 1960, nos Estados Unidos, por meio de estudos sobre variações ambientais e comportamento organizacional. Os autores precursores, Forehand e Gilmer (1964), tinham como foco os problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional a partir de comparações com estudos anteriores da área da psicologia sobre comportamento individual (RIZZATTI, 2002).

No Brasil, o tema começou a ser tratado em 1974, após o estudo intitulado de

'Atmosfera Organizacional', de autoria de Saldanha. Nesse trabalho, o autor alertou sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações e ressaltou a importância de estratégias que promovam uma atmosfera sadia dentro da empresa (RIZZATTI, 2002). De acordo com Maximiano (2000), o clima organizacional pode ser definido como a acepção que as pessoas extraem sobre o âmbito organizacional e o efeito que a reprodução desse significado produz na satisfação e motivação do colaborador.

Ao definir que clima organizacional se refere às percepções comuns que os colaboradores têm em relação à empresa e ao ambiente de trabalho, Robbins (2004) afirma que um clima positivo é capaz de proporcionar altos níveis de satisfação ao cliente, melhorar o desempenho financeiro e influenciar nos hábitos adotados pelas pessoas. Nesse contexto, o líder tem a função de gerar estímulos para que seus liderados executem bem suas atividades, além de construir uma relação de confiança, reciprocidade e respeito para motivar sua equipe a enxergar as metas organizacionais como um canal para a realização de suas metas pessoais.

A atuação do líder frente aos conflitos que surgem em meios às relações interpessoais também é necessária. As organizações são fontes inesgotáveis de conflitos e, uma vez que são vistas de maneira sistêmica, o líder deve se atentar para que tais acontecimentos não interfiram no desempenho do todo e prejudiquem o crescimento organizacional (MARTINELLI; ALMEIDA, 2008). Para Selman (2010), a liderança não acontece dentro da pessoa, mas sim no contexto dos relacionamentos, da coordenação de ações e práticas em uma comunidade. A liderança é um fenômeno social, isto é, mais um produto das pessoas que seguem o líder do que daquelas que são reconhecidas e respeitadas como líderes.

Dessa maneira, Robbins (2004) ressalta que o líder deve gerenciar sua equipe em prol de um clima organizacional saudável. Diferentes estilos de liderança produzem reações diversificadas e complexas, conduzindo a diferentes climas organizacionais. Assim, a personalidade do líder representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Quem cria o ambiente é o líder e sua forma de liderança, pois é o principal responsável por motivar, criar boas relações na organização e influenciar a equipe a desenvolver o trabalho com maior eficiência. Para criar um ambiente saudável, é preciso saber ouvir as pessoas a fim de identificar problemas que possam estar interferindo nas relações interpessoais e então estimular a abertura de canais de diálogo para resolvê-los.

3 MÉTODO DE PESQUISA

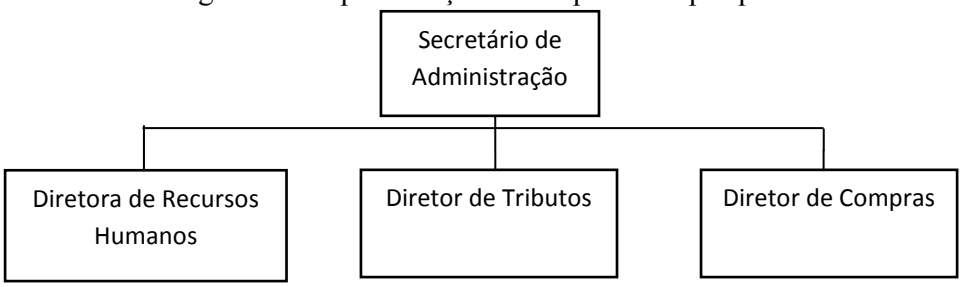
Para o alcance do objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, que de acordo com Vergara (2013) tem como finalidade apresentar as características de determinada população ou fenômeno. Quanto à natureza, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, em que o pesquisador parte do pressuposto de que a construção da realidade deriva da compreensão humana em suas interações sociais. Esse método proporciona melhor percepção e compreensão do contexto pesquisado, de forma não estruturada e exploratória, com base em pequenas interpretações acerca do problema (CHIZZOTTI, 2006).

Por se tratar de uma pesquisa bastante específica, pode ser caracterizada como um estudo de caso. Esse procedimento envolve a descrição profunda de um objeto

delimitado e possibilita o conhecimento amplo e detalhado do fenômeno investigado (SILVA; MENEZES, 2001). Para Godoy (2006), ao utilizar essa estratégia estudo, o pesquisador está interessado em compreender os processos sociais que ocorrem acerca de determinado contexto.

O município onde foi realizado o estudo está localizado na região centro-oeste do estado de Minas Gerais e possui 39.811 habitantes, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). O objeto de estudo foi a Prefeitura Municipal, a qual, de acordo com a diretora do departamento de Recursos Humanos, conta com 1.189 colaboradores diretos e indiretos, dentre os quais a maioria pertence ao setor educacional e operacional. O foco dessa investigação foi a Secretaria de Administração, em decorrência de sua representatividade na gestão global da prefeitura e o apoio que oferece à demais secretarias. A amostra selecionada para análise é composta pelo líder do setor e seus três subordinados diretos, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 – Representação hierárquica dos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores

A Secretaria Municipal de Administração é o órgão de assessoramento ao Prefeito e de gestão das atividades relacionadas com o pessoal, material, patrimônio, vigilância, compras, arrecadação e dos serviços de apoio à Prefeitura. É responsável pelos Departamentos de Recursos Humanos, Tributação e Compras. As decisões advindas dessa secretaria abordam questões burocráticas que norteiam o serviço público municipal.

O instrumento utilizado para coletar os dados foi a entrevista semiestruturada. A opção pela entrevista semiestruturada foi feita com base no nível de diretividade que se pretende seguir. Segundo Fraser e Gondim (2004, p.145), a entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa "almeja compreender uma realidade particular e assume um forte compromisso com a transformação social, por meio da autorreflexão e da ação emancipatória que pretende desencadear nos próprios participantes da pesquisa". A coleta ocorreu no próprio ambiente de trabalho dos participantes. As entrevistas tiveram uma duração média de quarenta minutos e foram gravadas e transcritas na íntegra para análise.

A técnica escolhida para analisar os dados foi a análise de conteúdo que, na visão de Bardin (2011), se define como o conjunto de técnicas de análises das comunicações. Nessa análise, utilizam-se procedimentos ordenados e objetivos que descrevem o conteúdo das informações. Essa técnica divide-se em três etapas: 1) Pré-análise: o material a ser analisado é organizado com objetivo de identificar as ideias iniciais; 2) Exploração do material: faz-se uma descrição analítica do material textual coletado. O material é explorado com a

definição de categorias (sistemas de codificação); 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados são tratados por meio de análise reflexiva e crítica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas foram analisadas de acordo com o embasamento teórico com o objetivo de analisar o estilo de liderança de um gestor administrativo e o reflexo no clima organizacional. Os resultados discutidos são abordados detalhadamente em três categorias: a visão dos subordinados quanto ao líder, a autoavaliação do líder sobre sua atuação e tipo de líder identificado conforme os dados e a literatura. Os entrevistados foram referenciados conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Entrevistados e seus respectivos cargos.

Entrevistados	
Entrevistada 1 (E1)	Diretora de Recursos Humanos
Entrevistado 2 (E2)	Diretor de Tributos
Entrevistado 3 (E3)	Diretor de Compras
Entrevistado 4 (E4)	Secretário de Administração

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 A visão da equipe em relação ao líder

Em relação à participação do líder na execução das atividades, a E1 e o E3 a definem como ativa, uma vez que o líder acompanha todas as tarefas do início ao fim, oferecendo retorno quanto à sua satisfação. Contudo, o E2 afirma que o líder é uma pessoa sensata e acredita no seu trabalho, portanto não há necessidade de um acompanhamento tão profundo.

> No meu caso... o meu chefe é uma pessoa sensata né, ele acredita no meu trabalho, e quando ele me define algum trabalho, acredita no meu potencial e cabe a mim apresentar bons resultados, não sendo necessário um acompanhamento de perto. E aqui também o serviço já é muito claro, as atividades são rotineiras, então não precisa de tanta intervenção. Nos outros setores acho que precisa mais reuniões (E2).

As críticas e elogios, conforme os respondentes, ocorrem individualmente da maneira mais natural possível, porém de forma clara e direta, como afirma a E1:

> Como ele é uma pessoa bastante segura, ele não hesita tanto nas críticas, quanto nos elogios; ele é direto e claro. Ele reconhece o bom desempenho daquele funcionário que está se destacando e no caso de algum problema ele fala o que ele observou e aplica as devidas correções, fala diretamente com aquela pessoa que por algum motivo cometeu algum erro (E1).

Os conflitos interpessoais, inerentes a qualquer organização, são administrados pelo líder de forma satisfatória por meio da comunicação clara e objetiva. A atitude de elogiar e corrigir apenas os envolvidos em determinada ação é vista pelos subordinados como positiva, pois assim não se expõe o colaborador e evita-se o sentimento de constrangimento. Essa postura contribui para um bom clima organizacional, pois, segundo

Martinelli e Almeida (2008), impede que os conflitos interfiram no desempenho da organização.

Segundo os entrevistados, no processo de tomada de decisão, o líder oferece abertura para que participem, opinem e deem sugestões acerca da melhoria no desenvolvimento de determinadas tarefas. No departamento de Tributos, trabalha-se de forma mais técnica, de acordo com normas pré-estabelecidas. Assim, o grau de autonomia não é tão acentuado quanto nos demais departamentos.

Sobre a presença do líder, os respondentes afirmaram que esta influencia positivamente no desenvolvimento das atividades, servindo de apoio para a realização das tarefas e proporcionando maior segurança. Na visão do E3, embora a presença do líder seja importante, ela não é determinante quanto ao empenho dos colaboradores, mas sim em relação ao desempenho.

> Eu acredito que é importante a supervisão do líder em todos os processos, porque isso passa mais segurança para gente que executa. Mas... tem hora que... dependendo da situação existe sim uma pressão a mais, e, aí a gente tenta mostrar serviço né, mas isso não significa que o trabalho não é bem feito quando ele não tá aqui (E3).

Uma vez que existe relação de amizade e respeito entre eles, os subordinados apontaram que se sentem à vontade diante do líder, realizando normalmente as tarefas, mas tentando mostrar-lhe que se esforçam para atingirem bons resultados. Nesse ambiente de colaboração, o líder exerce a função de indicar claramente onde pretende chegar para que a equipe possa dar o melhor de si. A partir da definição de Motta (1997) de que a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar pessoas de forma a alterar intencionalmente seu modo de agir, é possível afirmar que o líder em questão age conforme esperado para a sua função.

No que diz respeito à imposição do líder sobre a equipe, os entrevistados concordam que, se tratando de serviço público, é relativamente necessária. Especialmente no departamento de Tributos, há muitas leis e regras a serem seguidas, e o líder deve assumir uma postura que assegure o cumprimento de tais procedimentos.

> Ele consegue controlar bem sim sem ter que ser muito rígido, só que... no serviço público, essa imposição às vezes ela é necessária, porque... igual no meu setor, por exemplo, nós temos muitas regras e leis que precisam ser seguidas, então eu acho que nesse sentido o controle das nossas atividades é importante para assegurar que tudo está sendo feito da forma certa (E2).

O líder somente intervém de maneira mais rígida quando percebe alguma atitude que pode prejudicar o trabalho. Conforme apresentado por Maximiano (2008), a liderança exercida é essencial para a promoção da unidade do grupo e garantir que a equipe esteja alinhada com os objetivos da organização. O autor também observa que o perfil o líder influencia diretamente no ambiente organizacional e no desenvolvimento das atividades. Embora não exista um perfil ideal, ressalta-se que o líder deve criar condições para que seus subordinados exerçam todo o seu potencial, fazendo com que a equipe se sinta respeitada, valorizada e caminhe para atingir um objetivo comum.

Na questão referente à inovação e criatividade, as respostas foram divergentes. Conforme o E3, na medida do possível, recebe incentivo para inovar no atendimento ao público. Já no departamento de Compras e Suprimentos, o E2 afirmou que há esse incentivo somente em algumas ocasiões, quando surgem novos projetos ou tarefas. Já no departamento de Recursos Humanos, a entrevistada considera rara a possibilidade de inovação, pois, em suas palavras, "[...] no meu setor estamos restritos às leis. E esse engessamento não dá muito espaço à criatividade".

Por fim, quando questionados se consideravam o líder uma pessoa segura, todos confirmaram a presença de tal característica, a qual pode ser percebida em diversos comportamentos do administrador, como: maneira de falar e agir em seu local de trabalho, rapidez na tomada de decisões e experiência em lidar com as mais diversas situações.

4.2 A visão do líder sobre sua atuação

No que se refere à liberdade aos colaboradores para expressar opiniões e auxiliar nas decisões, o líder se mostra a favor, pois acredita que diferentes pontos de vista e sugestões podem ser importantes para o bom funcionamento do trabalho em equipe. Sobre a sua presença entre os subordinados, o entrevistado acredita que eles se sintam seguros no desempenho de suas atividades.

Tais características remetem às habilidades propostas por Camargo (2009) para enfrentar dificuldades e desafios: estar aberto a novas informações, tomar decisões a partir de critérios claros, reconhecer e valorizar os trabalhadores, dizer a verdade, demonstrar consistência, cumprir promessas e demonstrar competência.

O líder se considera mais rígido em relação ao cumprimento das tarefas, principalmente quando possuem prazos estabelecidos. Dessa forma, se mostra bastante preocupado em executar bem as atividades e tomar decisões acertadas tanto em tarefas que permitem prazo maior como em prazos mais curtos.

> Eu me considero um líder rígido e ao mesmo tempo flexível. A gente tenta ouvir sempre o funcionário né, ver os argumentos deles, as sugestões... Mas eu acho que tem determinadas situações que a gente tem que ter pulso forte, porque existem prazos pra ser cumpridos né, e cobrando deles com jeito eles se empenham mais e têm mais rendimento (E4).

A respeito do seu relacionamento com os subordinados, o E4 revelou que existe uma relação de cumplicidade e respeito, o que leva ao estabelecimento de um bom relacionamento e um clima organizacional harmonioso.

> O respeito é fundamental em qualquer situação, em qualquer lugar né, seja no trabalho, em casa, com amigos... E a cumplicidade é o que faz os membros do setor trabalharem juntos em prol dos melhores resultados. Quando o trabalho está consolidado nesses dois pilares, o ambiente se torna propício ao diálogo e o clima fica totalmente agradável (E4).

A participação do líder na execução das atividades é frequente, ainda que reconheça o potencial de seus subordinados. Para o entrevistado, é importante acompanhar de perto todas as atividades e obrigações dos colaboradores, pois essa é uma forma de mantê-los próximos e também de auxiliá-los caso haja alguma dificuldade.

Sobre seu posicionamento em relação a críticas e elogios, afirma ter total liberdade para tratar desse assunto com seus subordinados, uma vez que essa é uma de suas funções como líder. Quanto aos elogios, procura reconhecer e valorizar o trabalho dos colaboradores quando este é feito com qualidade, atendendo às expectativas ou até mesmo as superando. Quanto às críticas, apesar de não se sentir muito confortável em chamar a atenção de outra pessoa, aponta que isso é necessário em alguns momentos.

> Ah, é ruim ter que chamar atenção né, mas às vezes é preciso, porque nem sempre tudo ocorre às mil maravilhas. Erros e desentendimentos podem acontecer a qualquer momento, então cabe a mim gerenciar isso para tentar solucionar o problema de maneira tranquila, com educação e cooperação de todos (E4).

Os critérios utilizados para a divisão de tarefas são as competências e responsabilidades de cada departamento. Este é um processo de pouca complexidade, pois as tarefas são bastante específicas para cada cargo; assim, o líder apenas busca distribuí-las da maneira mais organizada possível. A participação dos colaboradores nesse processo é essencial, pois permite que o trabalho seja melhor planejado e além disso evita conflitos entre os colaboradores. Retomando os conceitos de liderança autocrática e democrática propostos por Maximiano (2008), observa-se que a participação dos colaboradores depende do estilo adotado pelo líder, sendo o primeiro caso definido pela centralização do poder e o segundo pelo compartilhamento da autoridade com os liderados.

Diante de situações consideradas como de maior pressão, o E4 afirma que procura manter a calma para não correr o risco de desviar o foco da ação. Quando há, por exemplo, a necessidade de maior agilidade ou qualidade no serviço, a comunicação é o recurso utilizado para garantir o trabalho em equipe e, dessa forma, entregar resultados satisfatórios.

Em relação aos conflitos interpessoais, o líder busca gerenciá-los de forma simples, prezando pelo diálogo, pois, em sua opinião, "uma boa conversa é o início da resolução de todos os conflitos" (E4). Portanto, inicialmente busca compreender os motivos de tais desentendimentos e, em seguida, propor medidas para solucionar o problema sem prejudicar o bom relacionamento da equipe. Ressalta-se que a capacidade de comunicação, de lidar com os liderados, de agregação, visão sistêmica, bem como de espírito de corpo, são algumas das competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo apontadas por Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010). Sendo assim, é possível afirmar que as atitudes do líder entrevistado condizem com o que é esperado para a sua função.

A liderança, nesse sentido, é de fundamental importância pois, de acordo com Selman (2010), um dos pilares em que está fundamentada são os relacionamentos, componentes essenciais do clima organizacional. A maneira como os colaborados se sentem em relação à organização tem influência direta sobre seu trabalho, assim, o líder precisa estar atento à forma como se dão as interações entre sua equipe.

Quanto à habilidade de persuadir, o E4 acredita que possui essa característica, e que a mesma é necessária na relação entre líder e subordinado. Para o E4, quando exercida de forma adequada, faz com que os colaboradores confiem em seu superior e deem o máximo de si em suas atividades.

Ainda, cita exemplos em que a persuasão funciona como um aspecto positivo:

> [...] ela pode ser utilizada em diversas situações a nosso favor. Por exemplo, pra convencer algum funcionário, quando ele tem um ponto de vista muito divergente dos princípios da empresa, para resolver algum problema interpessoal no dia a dia, ou pra... até mesmo pra que uma tarefa seja executada de uma forma mais coerente (E4).

Conforme o E4, uma forma de interferir positivamente na motivação dos colaboradores é ser em primeiro lugar um bom profissional, que executa suas tarefas com qualidade, possui uma visão ampla, busca crescimento profissional e tem um bom relacionamento com todos. É importante se mostrar solícito ao colaborador, prestando apoio sempre que necessário e criando um ambiente para que se sinta confortável. Qualquer indivíduo que tenha essas características pode servir de exemplo para as pessoas a seu redor. Essa concepção do entrevistado vai de encontro aos estudos de Camargo (2009), que afirma que a demonstração de competência e de consistência são fundamentais para minimizar as dificuldades e enfrentar os desafios da liderança.

Outro ponto citado por Camargo (2009) foi o reconhecimento e valorização dos colaboradores por parte do líder como forma de conquistar a confiança. Nesse sentido, o E4 considera que o clima de amizade e companheirismo na empresa, bem como a liberdade que os colaboradores têm para procurá-lo em caso de dificuldade ou problema no departamento, contribuem para uma boa convivência no ambiente organizacional.

4.3 Tipo de líder identificado

O conceito de estilo de liderança trata de um conjunto de atitudes e comportamentos que caracterizam a maneira de um gerente, diretor ou supervisor lidar com as pessoas pelas quais é responsável hierarquicamente. Cada líder possui um estilo de liderar, pois como é natural do ser humano, cada indivíduo possui personalidades, ideias e valores distintos. Nesta perspectiva, conforme afirmam Botelho e Krom (2011), uma vez que a forma de liderar é influenciada pelo contexto organizacional, admite-se que não existe um único estilo considerado correto.

Na identificação do tipo de líder, considerou-se o argumento de Botelho e Krom (2011), em que não existe um estilo de liderança exato a ser adotado pela organização. O contexto organizacional muitas vezes influencia o comportamento do líder, podendo este adotar diferentes atitudes para lidar com realidades distintas. A partir da análise dos dados, foram identificados elementos que caracterizam diferentes estilos de liderança. Contudo, nota-se que aquele que melhor define o líder da organização no presente estudo é o democrático.

Essa classificação é decorrência de alguns aspectos a respeito da postura e atitudes do líder, tais como: compartilhamento de responsabilidades, espírito de equipe, estímulo à participação do grupo, escolha da ocasião propícia para fazer críticas e elogios, exigência e persuasão sem a necessidade de imposição, entre outros. Com base nos estudos de Assis e Maia (2014), destaca-se que, de fato, esse estilo de liderança propicia integração e bom relacionamento entre o líder e seus subordinados.

Portanto, podem ser observadas atitudes de responsabilidade, solidariedade, amizade e apoio, além do trabalho é executado de forma mais satisfatória. Tais características influenciam os subordinados

de forma positiva ao permitir que se sintam valorizados e desenvolvam seu potencial. O líder democrático estimula a cooperação, compromisso, disciplina e respeito, proporcionando um clima organizacional harmonioso e adequado para o desenvolvimento das atividades em prol do alcance de objetivos coletivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do tema liderança para a gestão, propôs-se neste artigo analisar o estilo de liderança de um gestor administrativo e o reflexo no clima organizacional, especificamente no setor Administrativo da Prefeitura Municipal de uma cidade da região centro-oeste de Minas Gerais.

Por meio deste estudo, é possível inferir que não há uma forma certa ou errada de liderar, mas sim uma maneira adequada. Nesse sentido, o líder tem o papel de se ajustar à realidade, pois é necessário saber conduzir o grupo de acordo com suas necessidades, moldando a atuação de sua equipe nas mais diversas circunstâncias.

Evidenciou-se também que cada estilo de liderança apresenta suas peculiaridades. Quanto ao líder pesquisado, ressalta-se que apesar de apresentar alguns aspectos que caracterizam outros estilos, o profissional pode ser considerado um líder democrático. As principais características que permitiram essa identificação referem-se à satisfação, responsabilidade e comprometimento do grupo na execução de um trabalho de qualidade.

Observa-se que, na organização estudada, a liderança é exercida de maneira satisfatória para ambas as partes, pois os subordinados estão motivados e alcançam os objetivos determinados e as práticas do líder são equilibradas e permitem conduzir bem a equipe. Assim, dentro das percepções comuns dos entrevistados, infere-se que há um clima positivo no ambiente de trabalho, o que facilita o alcance de metas individuais e coletivas.

Dessa forma, os resultados obtidos indicam um estilo de liderança que aciona a motivação nos colaboradores do setor administrativo envolvidos na pesquisa. Embora este universo amostral seja pequeno, considera-se que ele tenha fornecido resultados precisos para a compreensão do fenômeno liderança no contexto proposto, de modo a contribuir para a expansão do conhecimento científico sobre o tema liderança no setor público.

O estudo da relação entre o líder administrativo e seus subordinados diretos permitiu concluir que, assim como o setor privado, o setor público vem se reestruturando para atender às mudanças do mercado. Nesse sentido, esta pesquisa demonstrou as ações que têm caracterizado o perfil do líder contemporâneo, reforçando as conclusões de estudos como o de Barlach (2012), sobre a inovação em meio à burocracia do sistema público, e o de Botelho e Pereira (2015), que abordam os estilos de liderança em uma organização pública.

Apontam-se como fatores limitantes a veracidade das informações fornecidas pelos entrevistados, por parte dos subordinados pelo fato de haver certo receio; e por parte do líder, considerando-se a dificuldade em se fazer afirmações sobre si mesmo. Para futuras investigações, sugere-se que o estudo da liderança seja realizado em outros setores da prefeitura, ou expandido aos setores administrativos de outros municípios a fim de buscar abrangência e consolidação deste tipo de conhecimento no setor público.

REFERÊNCIAS

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise de perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia – GO. *Informação & Informação*, v. 19, n. 1, p. 185-205, 2014.

AUBERT, N. Leadership. In: AUBERT, N. *et al*. *Management:* aspects humains et organisationnels. Paris: Presses Universitaires de France, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARLACH, L. Liderança e inovação na administração pública. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, v. 2, n. 1, 2012.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership:* theory, research, and managerial applications. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BENEVIDES, V. L. A. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.* Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, 2010.

BERGAMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.3, p. 102-114, 1994.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. In: *Anais Do 14. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e 10. Encontro Latino Americano de Pós-Graduação*; São José dos Campos, São Paulo: Univap, 2011.

BOTELHO, L. H. F. PEREIRA, R. M. Estilos de liderança e administração pública: o caso de uma universidade federal mineira, *Nucleus*, v.12, n.2, p. 39-56, 2015.

CAMARGO, D. *Psicologia organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FONSECA, F. C. P. *O curso de Administração Pública***.** FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. H. Envirommental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v. 62, p. 83-361, 1964.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. *Da fala do outro ao texto negociado*: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:* Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: an examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, v. 33, p. 403-431, 2001.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em: < https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 23 ago. 2018.

JACOBS, T. O. *Liderança e câmbio em organizações formais*. Alexandria: Organização de Recursos Humanos, 1970.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.

LESSA, J. *Mandar é fácil, liderar é difícil:* o desafio do comando na nova economia. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos:* do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração:* da revolução urbana a digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração:* da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

PABLO, A. L.; REAY, T.; DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, enabling and managing cynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTIAGO, F. Z. *Liderança – Características e habilidades do líder:* um estudo em organizações prestadoras de serviço e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, J. N. *A liderança no contexto das redes organizacionais*. Tese (Doutorado em Administração Profissional). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2003.

SARAIVA SILVA, L. A. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, n. 6, p. 187-207, 2002.

SELMAN, J. *Liderança.* São Paulo: Pearson Practice Hall, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. L. N. P. *Liderança:* a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WHITE, R. LIPPITT, R. *Autocracy and democracy:* an experimental inquiry. New York: Haper & Brothers, 1960.

YULK, G.; FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M. *et al*. *Handbook of industrial and organization psychology*. 2. ed. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press, p. 147-197, 1994.

SOBRE OS AUTORES

Rita de Cássia Leal Campos
Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Contato: rita.campos.adm@gmail.com. Endereço: Rua Vico Xavier, nº 525, bairro Olaria – Arcos-MG.

Amanda Fontes Silva
Mestre em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Contato: amandaf_silva@hotmail.com.

Gustavo Tadeu Campos
Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras. Contato: gustavocamposrh@hotmail.com.

Uajará Pessoa Araújo
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do CEFET-MG. Contato: uajara@yahoo.com.br.