

DENIZE DE FÁTIMA M. DEL SANTO

ESTILOS DE LIDERANÇA NA INSTITUIÇÃO POLICIAL CIVIL

Trabalho final apresentado como requisito para avaliação da conclusão do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Administração de Pessoas ênfase no Setor Público.

Orientadora: **Prf. Dr^a Mirian Palmeira**

CURITIBA

2007

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	2
1.1.1 Objetivo Principal	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
1.2 JUSTIFICATIVA	3
1.3 PERGUNTAS DE PESQUISA	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA	5
2.2 AUTORIDADE FORMAL E LIDERANÇA	6
2.3 TRAÇOS DE LIDERANÇA	9
2.3.1 Planejamento Permanente	9
2.3.2 Relacionamento Interpessoal	10
2.3.3 Motivação Permanente	12
2.3.4 Poder de Convencimento	13
2.3.5 Habilidade no Trato das Diferenças Individuais	15
2.3.6 Negociação de Metas	16
2.3.7 Delegação de Responsabilidade	17
2.3.8 Gerenciamento de Imprevistos	19
2.4 MODELOS DE LIDERANÇA	20
2.4.1 Sistema 4 de Likert	20
2.4.2 Modelo de House e Mitchell	21
2.4.3 Modelo de Hersey e Blanchard	22
2.4.4 Liderança Autocrática	23
2.4.5 Liderança Democrática	25
2.4.6 Liderança Liberal (<i>laissez-faire</i>)	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1 DETERMINAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	29
3.2 DETERMINAÇÃO DO MÉTODO E DA TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.2.1 Descrição da Pesquisa com os Liderados	30
3.2.2 Descrição da Pesquisa com os Líderes	31
3.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA, TAMANHA DA AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM	31
3.3.1 População	31
3.3.2 Amostra	32
3.3.3 Amostragem	32
3.3.3.1 Liderados	32
3.3.3.2 Líderes	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS LIDERADOS	34
4.1.1 Resultados da Pesquisa com os Liderados	36
4.1.2 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Liderados	37
4.1.2.1 Quanto à condução das tarefas	37
4.1.2.2 Quanto à condução da motivação	39
4.1.2.3 Quanto à condução da comunicação	40
4.1.2.4 Quanto à condução das decisões	42

4.1.2.5 Quanto à condução das metas	43
4.1.2.6 Quanto à condução do controle	44
4.1.3 Predominância do Modelo de Liderança entre os Liderados	45
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES	45
4.2.1 Resultados da Pesquisa com os Líderes	48
4.2.2 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Líderes	48
4.2.2.1 Quanto à condução das tarefas	49
4.2.2.2 Quanto à condução da motivação	50
4.2.2.3 Quanto à condução da comunicação	52
4.2.2.4 Quanto à condução das decisões	53
4.2.2.5 Quanto à condução das metas	54
4.2.2.6 Quanto à condução do controle	55
4.2.3 Predominância do Modelo de Liderança entre os Líderes	56
4.3 COMPARATIVO ENTRE AS PESQUISAS	57
4.3.1 Apresentação da Comparação	57
4.3.2 Análise da Comparação	58
4.3.2.1 Modelo democrático	58
4.3.2.2 Modelo autocrático	59
4.3.2.3 Modelo liberal	60
4.3.3 Conclusão da Comparação	60
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	62
6 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	70

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE AUTORIDADE FORMAL E LIDERANÇA	8
QUADRO 2 - INFORMAÇÕES SOBRE OS LIDERADOS.....	33
QUADRO 3 - INFORMAÇÕES SOBRE OS LÍDERES	33
QUADRO 4 - COMPARATIVO DE RESULTADOS DAS PESQUISAS	57
GRÁFICO 1 - LIDERADOS POR SEXO.....	34
GRÁFICO 2 - LIDERADOS POR IDADE.....	35
GRÁFICO 3 - LIDERADOS POR TEMPO DE SERVIÇO	35
GRÁFICO 4 - LIDERADOS POR ESCOLARIDADE	36
GRÁFICO 5 - LIDERADOS POR ÁREA DE TRABALHO	36
GRÁFICO 6 - ESTILO DE COORDENAR OS TRABALHOS	37
GRÁFICO 7 - ESTILO DE PERMITIR A INTEGRAÇÃO NO TRABALHO.....	38
GRÁFICO 8 - ESTILO DE PERMITIR A PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS.....	38
GRÁFICO 9 - ESTILO DE TRATAR AS FALHAS	39
GRÁFICO 10 - ESTILO DE VALORIZAR AS TAREFAS.....	39
GRÁFICO 11 - ESTILO DE VALORIZAR OS RESULTADOS.....	40
GRÁFICO 12 - ESTILO DE VALORIZAR O DIÁLOGO	40
GRÁFICO 13 - ESTILO DE PROGRAMAR AS TAREFAS.....	41
GRÁFICO 14 - ESTILO DE INTEIRAR-SE DOS TRABALHOS	41
GRÁFICO 15 - ESTILO DE TOMAR DECISÕES	42
GRÁFICO 16 - ESTILO DE ASSUMIR AS TAREFAS.....	42
GRÁFICO 17 - ESTILO DE ESTABELECEER AS METAS	43
GRÁFICO 18 - ESTILO DE CONTROLAR AS METAS	43
GRÁFICO 19 - ESTILO DE EFETUAR AVALIAÇÕES	44
GRÁFICO 20 - ESTILO DE TRATAR AS AVALIAÇÕES.....	44
GRÁFICO 21 - MODELOS PREDOMINANTES DEFINIDOS PELOS LIDERADOS	45
GRÁFICO 22 - LÍDERES POR SEXO	46
GRÁFICO 23 - LÍDERES POR IDADE	46
GRÁFICO 24 - LÍDERES POR TEMPO DE SERVIÇO.....	47
GRÁFICO 25 - LÍDERES POR ESCOLARIDADE	47
GRÁFICO 26 - LÍDERES POR ÁREA DE TRABALHO	48
GRÁFICO 27 - ESTILO DE COORDENAR OS TRABALHOS	49
GRÁFICO 28 - ESTILO DE PERMITIR A INTEGRAÇÃO NO TRABALHO.....	49
GRÁFICO 29 - ESTILO DE PERMITIR A PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS.....	50
GRÁFICO 30 - ESTILO DE TRATAR AS FALHAS	50
GRÁFICO 31 - ESTILO DE VALORIZAR AS TAREFAS.....	51
GRÁFICO 32 - ESTILO DE VALORIZAR OS RESULTADOS.....	51
GRÁFICO 33 - ESTILO DE VALORIZAR O DIÁLOGO	52
GRÁFICO 34 - ESTILO DE COMUNICAR AS TAREFAS	52
GRÁFICO 35 - ESTILO DE COMUNICAÇÃO NO TRABALHO	53
GRÁFICO 36 - ESTILO DE TOMAR DECISÕES.....	53
GRÁFICO 37 - ESTILO DE ASSUMIR AS TAREFAS.....	54
GRÁFICO 38 - ESTILO DE ESTABELECEER AS METAS	54
GRÁFICO 39 - ESTILO DE CONTROLAR AS METAS.....	55
GRÁFICO 40 - ESTILO DE EFETUAR AVALIAÇÕES	55
GRÁFICO 41 - ESTILO DE TRATAR AS AVALIAÇÕES.....	56
GRÁFICO 42 - MODELOS PREDOMINANTES DEFINIDOS PELOS LÍDERES	56

1 INTRODUÇÃO

Ser líder em uma Instituição é ocupar um papel importante.

Muitos iniciam essa tarefa e permanecem por muitos anos nessa função com muito sucesso, enquanto outros iniciam a atuação e não sobrevivem por muito tempo.

Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a **tarefa** e o **relacionamento**. É comum que o líder perca o equilíbrio, concentrando-se apenas em uma das instâncias em detrimento da outra. Por exemplo, se o líder concentrar-se somente na tarefa realizada e não no relacionamento, quais são os sintomas que podem surgir?

O indivíduo sempre pertence a um grupo, razão pela qual se mantém o relacionamento grupal. Em síntese, pode-se dizer que a dinâmica de um grupo possui uma dualidade, uma força que move o indivíduo em direção a um esforço – a tarefa – e outra em encontro ao seu grupo – o relacionamento. Nesse sentido, assim se expressa Bion:

A mentalidade de grupo é a expressão unânime da vontade do grupo, à qual o indivíduo contribui por maneiras de que não se dá conta, influenciando-o desagradavelmente sempre que ele pensa ou se comporta de um modo que varie de acordo com as suposições básicas. Assim, trata-se de uma maquinaria de intercomunicação que é construída para garantir que a vida de grupo se ache de acordo com as suposições básicas [...] A cultura de grupo é uma função do conflito existente entre os desejos do indivíduo e a mentalidade de grupo. (BION, 1985, p. 57).

No campo do comportamento organizacional, Kurt Lewin, nos anos 40, iniciou pesquisas na relação tarefa e relacionamento. Sua grande inovação foi os chamados “T-groups” (grupos de treinamento). Fela Noscovici, entrevistada e citada por Bispo, assim comenta a respeito de Lewin:

Alguns pesquisadores marcaram esse início científico, dentre os quais Bogardus, Thurstone, Whyte, Newcomb, Sherif e Lewin. O estudo pioneiro de Kurt Lewin sobre os três estilos de liderança e suas conseqüências para o clima de grupo, a produtividade e a satisfação dos seus membros, constitui até hoje fonte básica de referência para cientistas sociais, líderes, educadores e administradores. Foi ainda Kurt Lewin quem popularizou o termo “Dinâmica de Grupo” na acepção atual e muito contribuiu para o seu estudo na primeira organização específica para tal fim: Research Center for Group Dynamics (do MIT) fundado em 1945, e mais tarde no Institute for Social Research, da Universidade de Michigan. A partir daí, a dinâmica de grupo desenvolveu-se extraordinariamente tanto na

pesquisa quanto na tecnologia de manejo de grupos, principalmente em educação, terapia, administração e negócios (2005, p.1).

A respeito do relacionamento entre líderes e liderados, do estilo como o primeiro age com seus subordinados Schutz (1989, p.105) comenta que “independente da eficiência do grupo, para que o mesmo possa sobreviver, devem ser criados vínculos pessoais entre seus membros. Se não for dada nenhuma atenção aos sentimentos que as pessoas têm umas pelas outras, crescem as rivalidades, os desejos pessoais não são satisfeitos, as pessoas sabotam ou abandonam o grupo e a vida grupal está encerrada”. Esses problemas estariam ligados à forma ou estilo com que líderes agem com os membros de seu grupo?

Nessa situação assim conclui Maximiano (2002, p. 306), “Não se deve enxergar a liderança apenas como uma habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, nos quais outros elementos estão presentes”. Entre esses ele cita: características do líder, dos liderados, da missão ou tarefa e da conjuntura social, econômica e política. Seu sucesso depende de todos esses itens para se concretizar. Dentro desse contexto, teria o estilo de liderar alguma influência nesse processo?

Assim, o trabalho a ser realizado pode ser delineado no **problema de pesquisa**, a seguir: O sucesso ou insucesso dos líderes da Polícia Civil do Paraná tem origem parcial ou total no estilo de liderança que adotam?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Principal

Identificar o impacto dos estilos de liderança no sucesso dos líderes da Polícia Civil em suas atividades na instituição.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil dos liderados com base em gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho;
- b) Identificar a percepção dos liderados sobre as características dos líderes;

- c) Identificar os modelos de liderança entre os liderados;
- d) Descrever o perfil dos líderes com base em gênero, faixa etária tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho;
- e) Identificar a auto-percepção dos líderes, na sua atuação junto aos liderados;
- f) Identificar os modelos de liderança entre os líderes;
- g) Comparar os modelos de liderança apresentados pelos liderados e líderes e determinar o predominante.

1.2 JUSTIFICATIVA

A idéia de pesquisar o tema surgiu através da observação na minha instituição – Departamento da Polícia Civil, onde alguns líderes têm uma permanência quase vitalícia na função, enquanto outros sobrevivem por pouco tempo, sendo rejeitados pelo grupo, apesar de serem muitas vezes eficientes e eficazes nos resultados em outras instâncias da instituição.

É importante que se consiga determinar até que ponto um determinado estilo de liderança pode interferir no sucesso ou insucesso do líder e o que isso influencia nos resultados das unidades policiais.

O tema é de importância pelo alcance que pode obter e pela contribuição que poderá dar a líderes em plena função ou pretendentes, de forma a demonstrar qual é a liderança ideal, aceita pelo grupo e que seja eficaz nos resultados para a instituição. A liderança foi abordada em conceitos e teorias, demonstrando o papel do líder na geração da motivação e como elo de ligação entre instituição e o servidor público, o que poderá ajudar a melhorar a relação chefe/líder/subordinado, trazendo uma harmonia para a sociedade neste contexto.

Além disso, o ponto culminante do estudo será a pesquisa realizada junto a uma instituição pública, localizada em Curitiba, Paraná, para levantar a representação de liderados e líderes sobre os estilos de liderança que percebem no seu dia-a-dia, na sua instituição. Essa tarefa contribuiu significativamente para os resultados do estudo, pois permitiu que se medissem empiricamente os métodos utilizados pelos líderes, em seus diversos estilos, tanto na visão de quem lidera

como no entender dos liderados. Essa experiência foi extremamente proveitosa e proporcionou segurança para a conclusão do trabalho.

1.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

O problema, sendo uma dificuldade sentida, compreendida e definida, necessita de uma resposta “provável, suposta e provisória”, que é a hipótese. Para Lakatos e Marconi (1983) a principal resposta é denominada de hipótese básica, que para o tema deste trabalho pode ser assim definida: todos os estilos de liderança são eficazes, dependendo do momento e do grupo no qual o líder os aplica, influenciando:

- a) seu sucesso se aplicado no momento e para o grupo adequado ou
- b) seu insucesso quando utilizados para tipo de grupo inadequado ou em momento incorreto.

Assim, para um grupo de trabalhadores da construção civil, por exemplo, a aplicação de um estilo liberal pode significar um desastre para o líder e uma baixa produtividade. O mesmo estilo aplicado num grupo de nível mais elevado, onde se exige criatividade e desenvolvimento, pode significar o sucesso do líder e um alto resultado. Por isso, o que se quer com este trabalho é buscar justificativas para essa hipótese, de forma a comprovar a sua veracidade.

Quanto às perguntas deste estudo podemos relacionar as citadas a seguir:

- a) Qual o perfil dos liderados?
- b) Qual a percepção dos liderados sobre as características de seu líder?
- c) Quais os modelos de liderança existente na Polícia Civil, sob a ótica dos liderados?
- d) Qual o perfil dos líderes?
- e) Qual a auto-percepção dos líderes de sua atuação como tal?
- f) Quais os modelos de liderança empregados pelos líderes da Polícia Civil do Paraná?
- g) Confrontados os modelos de liderança existente na instituição, qual o predominante?

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA

Na busca da fundamentação teórica e revisão de literatura, pode-se relacionar as seguintes palavras chaves: líder, liderança, influência, poder e autoridade.

O que é ser um líder? Na verdade, líder é o agente da liderança, que é “o processo de conduzir as ações e influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMINIANO, 2002, p. 303).

Segundo Krausz (1991, p. 57), “liderança é um termo carregado de conotações enviesadas que evoca a idéia de comando ou controle de um indivíduo sobre os seus seguidores, tendo como base um conjunto de traços pessoais”. Pode-se afirmar, pois, que esses traços pessoais nada mais são que o estilo de cada líder, objeto deste estudo.

Já para Silva (2001, p. 252), “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”. Liderar significa estar associado com os objetivos a serem alcançados. Não existe líder se não houver uma missão.

Liderança como uma habilidade pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas. O que é influência? Se liderar é influenciar os outros, como desenvolver essa influência? Como levar as pessoas a fazer o que desejamos? Como receber suas idéias, confiança, criatividade e excelência, que são, por definição, dons voluntários?

A liderança é definida como sendo a “capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para induzir a aceitação voluntária dos seguidores em um amplo raio de aspectos” (ETZIONI; KRAUSZ, 1991, p. 59).

Para compreender melhor como se desenvolve esse tipo de influência, é fundamental compreender a diferença entre poder e autoridade, pois o líder tem cargo de poder. Mas quantos têm autoridade sobre as pessoas que lideram? “A liderança é diferente da autoridade formal, que é uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais” (MAXIMINIANO, 2002, p. 303).

O que é poder? O que é autoridade? Para Krausz (1991, p. 61), “o processo de liderança e os tipos de poder são, na verdade, um conjunto de instrumentos de que um líder dispõe para influenciar as ações individuais de seus eventuais seguidores”. Como se pode perceber, liderança e poder parecem confundir-se, mas mesmo que todo líder tenha poder, nem todos que têm poder são líderes.

Maximiano (2002, p. 304) esclarece bem essa diferença quando afirma “autoridade formal é diferente de liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores”. Um gerente, por exemplo, é constituído de poder, mas pode não ser um líder. O ideal é quando autoridade e liderança se unem numa única pessoa.

Com relação ao estilo de liderança, ele pode ser assim definido: “é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros” (BLANCHARD e ZINARMI *et al*, 1986, p. 49). A proposta deste estudo é mostrar que o sucesso do líder depende muito da forma como são utilizados os estilos nas situações determinadas de execução das tarefas.

Dentro deste contexto, neste estudo serão analisados, em partes seguintes, os traços de um líder e os estilos de liderança. Chiavenato (2004, p. 314) sugere o estudo desta forma quando afirma: “A *liderança* pode ser estudada em termos de *estilos de comportamento do líder* em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a *abordagem dos traços* se refere àquilo que o líder é, a *abordagem dos estilos de liderança* se refere àquilo que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar”.

2.2 AUTORIDADE FORMAL E LIDERANÇA

“A *liderança* é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: *planejamento, organização, direção e controle*. Porém, a *liderança* é mais relevante na função de *direção* - aquela que toca mais perto as pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p. 314).

“O fato de ocupar um cargo ou função não confere ao indivíduo, portanto, a condição de líder. Podemos ter um ocupante de cargo ou função não de liderança e,

no mesmo departamento ou setor, termos um líder não ocupante de qualquer posição formal” (DIAS, 2003, p. 127).

Mesmo que seja mais relevante nessa função, não se pode confundi-la com autoridade formal. Os líderes surgem nos grupos por carisma próprio, com poderes para influenciar as pessoas desses grupos. A autoridade formal, por sua vez, é atribuída a pessoas para que elas possam influenciar outras pelo poder, nos cargos gerenciais. O líder não precisa de poder para influenciar, pois o respeito que lhe atribuem é pela forma de sua atuação. O ideal seria a união da autoridade formal e liderança, porém o líder já tem o poder de influenciar as pessoas, que lhe é peculiar, o que pode ser considerado um tipo de autoridade natural.

“O carisma como qualidade excepcional é uma das características que poderia estar mais ligada ao campo biológico, embora não dependa exclusivamente deste. A liderança pertence ao campo da cultura, não ao campo do natural. O líder se faz dentro de certas circunstâncias, dependendo das condições a que está submetido, da cultura em que se desenvolveu” (DIAS, 2003, p. 127).

Chiavenato (2004, p. 314) trata da autoridade formal e liderança com muita propriedade, quando afirma que “não se deve confundir *liderança* com *direção*. Um bom dirigente deve *ser* um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no *nível institucional*, mas em todos os *níveis* da empresa e nos grupos informais de trabalho.”

Já Spectro (2002, p. 330) distingue líder formal e líder informal. Líder formal nada mais é que autoridade formal. Agora, “um indivíduo desenvolve o papel de líder informal por meio da interação com seus colegas. Uma pessoa que tenha uma habilidade específica pode constatar que seus colegas buscam seus conselhos talvez com mais frequência do que buscam seu próprio supervisor”, no caso, líder formal.

A interação entre a autoridade e o legado de obediência: “O seguidor (funcionário) obedece ao líder (gerente), porque tem a obrigação legal de fazê-lo. As normas impessoais transformam o ocupante do cargo em uma figura de autoridade, com poderes formais para influenciar o comportamento alheio - seus subordinados ou governados. As normas também definem os limites dentro dos quais esses poderes podem ser usados” (MAXIMIANO, 2002, p. 303).

“A autoridade formal por si só não garante um determinado nível de poder; trata-se apenas de um recurso usado pelos gerentes para gerar poder em seus relacionamentos” (KOTTER, 2000, p. 100).

Tudo depende da função que ocupa a pessoa atribuída de autoridade formal que, nem sempre, precisa ser um líder, pois pode impor obediência pela força, como é o caso de autoridades policiais. Seria melhor se fossem também líderes, mas isso não é essencial para o cargo que ocupam. Muitos líderes, por sua vez, não precisam de autoridade formal para influenciar outras pessoas, como é o caso de pastores, padres, organizadores de associações.

Maximiano (2002, p. 304) dá um exemplo que clarifica essa dicotomia: “São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, ou simplesmente liderança, sobre os mesmos funcionários.”

O Quadro 1 resume as diferenças entre a autoridade formal e a liderança.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE AUTORIDADE FORMAL E LIDERANÇA

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

FONTE: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 304.

Pode-se afirmar, pois, que existe uma grande diferença entre autoridade formal e liderança. Em ambos existe uma motivação por parte dos seguidores.

Obedecer a um chefe tem apenas motivação de permanência numa determinada instituição, cuja desobediência pode torná-la uma pessoa excluída – obediência por medo. No caso de líderes, a obediência não tem nada a ver com o medo, cuja motivação nesse caso são as idéias do líder, o seu poder de convencimento – neste caso a obediência é voluntária, intencional.

2.3 TRAÇOS DE LIDERANÇA

Para melhor identificar um líder e os modelos de liderança, faz-se necessário preliminarmente buscar identificar e conhecer amiúde os traços que ela apresenta.

2.3.1 Planejamento Permanente

Um dos principais traços do líder é saber planejar, definir suas metas de forma eficiente para chegar ao ponto que almeja. Isso é tão importante que “se existe alguma certeza na vida, esta é a de que haverá mudanças. O tipo de mundo sobre o qual nós fazemos nossos planos hoje, não irá existir nessa forma amanhã” (CROSBY, 1991, p. 4).

Por mais líder que seja, se a pessoa atuar com seu grupo de maneira descompassada, sem rumo, e de forma desorganizada, haverá uma perda muito grande de forças e um desgaste muito intenso da equipe. O líder deve ser capaz de “ver mais longe do que os outros e principalmente ser capaz de traduzir pensamento em ação” (CROSBY, 1991, p. 115).

Ao conduzir um grupo, seja ele uma associação, um departamento, uma empresa ou mesmo um projeto, o líder precisa construir um planejamento. O líder precisa traçar metas, definir objetivos, quais os instrumentos que utilizará, qual o caminho deve trilhar, tudo para chegar onde deseja.

O líder convence por suas idéias, por seu carisma, mas se mantém por mais tempo quando sabe que caminhos deve trilhar para levar seus liderados até o final de seus objetivos. Como afirma Crosby (1991, p. xii): “A maior parte do aprendizado de um executivo é conceitual, muito é energia, mas **o mais importante é o direcionamento**” [grifo nosso].

Pode-se pensar que o planejamento seja uma amarra ao líder, cerceando a sua criatividade e capacidade de resolver os problemas. Mas, “às vezes pode-se pecar pelo excesso de autocontrole. O segredo está em evitar ficar se controlando a si próprio” (CROSBY, 1991, p. 133).

Planejar é, pois, um importante traço do sucesso do líder. Quem não sabe onde quer chegar, não sabe liderar, pois ser líder é buscar convencer os liderados de algum objetivo, que nada mais é que uma meta planejada. Líderes conseguem convencer seus liderados de absurdos, com argumentos bem planejados.

2.3.2 Relacionamento Interpessoal

O líder trabalha com pessoas e relaciona-se com elas. A liderança é, pois, um fenômeno de grupo, envolvendo questões interpessoais. O verdadeiro líder deve ter o requisito de inter-relacionamento bastante desenvolvido. Pode-se dizer que a **“liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação [grifo nosso] e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais. É um tipo de influência”** (CHIAVENATO, 2004, p. 314).

É um desafio trabalhar com pessoas, pois não se sabe até que ponto elas terão reação pró-ativa ou contrária às orientações do líder. Muitas vezes o líder espera um resultado positivo e percebe que seus liderados agem ao contrário. Da mesma forma, ao esperar um resultado contrário e encontra uma ação pró-ativa do grupo. Tudo, porém, é resultado do quanto o líder é capaz de influenciar o grupo por ocasião do seu relacionamento.

“A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A influência pode ocorrer de diversas formas, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento” (CHIAVENATO, 2004, p. 314).

No relacionamento com o grupo, muitas vezes cabe ao líder atuar como moderador entre membros que discordam de determinados assuntos. Cabe ao líder

“...manter sempre uma atmosfera propícia.... O moderador não deve buscar soluções de urgência” (ALCÂNTARA, 1982, p. 55).

Dentro dessa perspectiva, afirma Bernardinho (2005a, p. 6): “Liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seu limite. É a habilidade nata ou formada de tornar a visão do futuro clara e atraente, de enfrentar riscos, de ousar, construir, novos valores de gestão, cativar a confiança e, o mais importante, trazer esperança”.

Muitos líderes, por ocuparem essa função, muitas vezes **se tornam arrogantes**, de forma a prejudicar e muito o relacionamento com o grupo. Essa posição é muito perigosa, pois pode criar um clima insustentável. Deve-se ficar ciente como afirma Crosby (1991, p. xiv): “**não é possível enganar as pessoas por muito tempo** [grifo nosso]. De vez em quando elas se enganam ao julgar as pessoas que lhes dão ordens, mas dão-se conta disso muito rapidamente”. Sobre a arrogância, ainda, Crosby relata um caso a respeito:

Elizabeth ficou em silêncio por um bom tempo. Então balançou a cabeça. “Arrogante? Eu me esforcei, prejudiquei minha vida privada por esta empresa e pela carreira. Trabalhei e estudei. Dei um empurrão em muitas pessoas para ajudá-las a subirem na vida, e agora vem você e me diz que sou arrogante. E, mesmo se eu fosse, o que tem isso a ver com ser um executivo eficiente? Sempre pensei que a autoconfiança fosse uma vantagem” (CROSBY, 1991, p. 132).

Hunter, em sua obra *O Monge e o Executivo* (2004, p. 33-34), menciona que “ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – **a tarefa e o relacionamento**. É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando em apenas uma das dinâmicas em detrimento de outra”. Apesar de fazer a citação em sua obra, as duas dinâmicas – tarefa e relacionamento – são originalmente concepções de Bion (1985), que muito bem explora esse assunto em sua obra “Experiências com Grupos”.

Continuando, Hunter (2004, p. 34) menciona que concentrar-se apenas na tarefa e esquecer o relacionamento pode-se ter “transferências, rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança e outros sintomas indesejáveis.” Menciona Hunter que, para verificar o abandono do relacionamento,

pode-se observar o número de chefes que mudam constantemente de departamentos, porque ninguém quer trabalhar com eles.

É importante afirmar como Alcântara (1982, p. 54): “Os líderes eficientes são sensíveis às transformações de condições de seus grupos e flexíveis na adaptação de seu comportamento às novas exigências. Pode-se esperar o aperfeiçoamento de *liderança*, não a partir do aperfeiçoamento de líderes separados do grupo, mas através da modificação das relações entre os líderes e os outros participantes do grupo”.

Finalizando, “Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (HUNTER, 2004, p. 35).

2.3.3 Motivação Permanente

Para que um líder possa conseguir resultado, um dos traços que lhe é exigido é a motivação permanente. Como afirma Chiavenato (2004, p. 314): “o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a *liderança* e o uso adequado de incentivos para obter *motivação*. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas. Em resumo, o administrador precisa conhecer a *motivação humana* e saber conduzir as pessoas, isto é, *liderar*.”

Claret, por sua vez, descreve que:

Estamos vivendo a época das maiores transformações da história da humanidade [...] O passo da mudança é tão violento e rápido que muitos de nós começamos a sentir a verdadeira ansiedade ao não conseguirmos acompanhar tudo o que vem ocorrendo. [...]

É preciso vencer essas sensações com um poder muito grande de motivação. É preciso reencontrar os motivos para viver, para vencer, para desafiar as mudanças, para querer manter-se atualizado. Para tanto é preciso dominar qualquer sentimento de desânimo e qualquer sentimento que nos faça desistir das coisas, que não faça o que não quiser fazer. (CLARET, 1999, p. 37).

Segundo Bolstad e Hamblett (2001, p. 31) “os trabalhadores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. De uma maneira metafórica, pode ser mais útil visualizar uma corporação

como uma comunidade da qual os seus membros desejam intrinsecamente participar”.

Já Kasmier (1973, p. 288-289) trata assim da motivação do líder para os seus liderados: “o gerente [líder] que motiva as pessoas oferecendo-lhes maior satisfação de seus próprios motivos, quando essas pessoas trabalham também em prol do objetivo da empresa, está fazendo uso da liderança positiva [...] O gerente que motiva pela ameaça implícita ou explícita de punição por uma possível pouca cooperação, faz uso da liderança negativa”.

Continua ainda Kasmier (1973, p. 289): “É claro que atualmente é raro o estilo de liderança que é completamente negativo ou positivo, Contudo, o confronto dos dois estilos determina o clima motivacional da organização”.

Finalizando, pode-se afirmar, como Kotter (1992, p. 29), que a liderança exige motivação com “alto nível de energia, forte propensão para liderar (necessidades de poder e realização apoiadas na autoconfiança)”. Um líder motivado consegue muito mais resultados. Como afirma Crosby (1991, p. 157): **“As pessoas bem-sucedidas chamam mais sucesso”** [grifo nosso]. **Isso significa que quanto mais motivado esteja o líder, mais sucesso pode alcançar.**

2.3.4 Poder de Convencimento

“Muito se tem escrito sobre líderes e liderança. Quem de fato é um líder? Se remetermos ao dicionário Houaiss (2001), vamos encontrar a seguinte definição: ‘indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros’ ou ainda ‘pessoas cujas **ações e palavras exercem influência** [grifo nosso] sobre o pensamento e o comportamento de outras” (DIAS, 2003, p. 127).

O poder de influência confunde-se com convencimento, sendo também é um traço muito importante do líder, que deve influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder convence as pessoas, conduzindo-as em direção aos seus objetivos. Como menciona Hunter (2004, p. 33), “em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 314), “a definição de *liderança* envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem

aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades”. Nessa mesma linha, conclui Crosby (1991, p. 136): “Sempre que uma pessoa de maior poder entra em cena, todos recuam”, referindo-se aí à pessoa que tem o poder de convencimento sobre as outras.

O poder de convencimento é uma qualidade inerente ao líder. Não existe líder sem essa qualidade, pois sem ela ele não será líder. Wilson Delara, citado por Bernardinho (2005b, p. 13), declarou, quando abriu a transportadora Delara em 1989: “Motivar as pessoas com um sonho é uma coisa meio complexa”.

O líder deve estar imbuído dessa qualidade, de forma a conseguir a adesão dos seus liderados até quanto ao que possa ser muito difícil de ser realizado, e isso de forma contínua. Conforme Crosby (1991, p. xiii), “a habilidade em se conseguir que o impossível seja feito em um trabalho de gerência, significa somente que tarefas ainda mais impossíveis irão aparecer logo”.

“Os gerentes bem-sucedidos usam o poder que desenvolvem em seus relacionamentos, junto com a persuasão, para provocar, nas pessoas de que dependem, comportamentos que lhes permitam realizar seu trabalho com eficácia. Seu poder é usado para influenciar os outros diretamente, face a face, e de maneiras mais indiretas” (KOTTER, 2000, p. 100).

Nem todo o líder possui o traço de convencimento, precisando muitas vezes de utilizar-se de outras pessoas para isso. Muitos se enganam e tratam qualquer influência de uma pessoa sobre a outra como liderança, mas muitas vezes não se trata disso. Afirma Alcântara (1982, p. 54): “o termo liderança tornou-se tão desgastado e confuso que vem sendo usado como qualquer tipo de influência de um indivíduo sobre outro, podendo ir desde a persuasão lógica até a mais brutal dominação física”.

“A influência do líder no grupo se dá através da persuasão [grifo nosso] (prevalece sobre uma pessoa, sem forçá-la, através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa), e dá sugestão (coloca ou apresenta um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute)” (SILVA, 2001, p. 209).

“A principal vantagem de influenciar os outros diretamente através de algum dos tipos de poder é a velocidade. Se o gerente compreender corretamente a força e a natureza do poder existente, poderá exercer sua influência sem mais nada além

do que um breve pedido ou ordem” (KOTTER, 2000, p. 101).

Segundo Crosby (1991, p. 162); “para liderar, você precisa estar concentrado em algo que você deseje que aconteça. E o líder tem de levar a mensagem até aqueles que irão executá-la”. Isso significa estar convencido da mensagem e deve saber convencer as pessoas dela.

“Assim, a *liderança* é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer com que as pessoas façam aquilo que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais. **O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade [grifo nosso]**” (CHIAVENATO, 2004, p. 314).

2.3.5 Habilidade no Trato das Diferenças Individuais

Cada pessoa do grupo possui suas características próprias, recebidas desde o berço materno e através do ambiente que viveu. Várias pessoas se reúnem numa equipe, cada uma com suas características, seus gostos, suas vontades, suas aspirações. É esse o grupo que um líder enfrenta.

Tratar essas diferenças é uma habilidade muito peculiar que, se o líder a possuir, pode se dar muito bem em suas tarefas. O consultor Alexandre Freire, do Instituto MVC, um centro de treinamento para consultores, citado por Dreschsel (2005, p. 28), lembra que "quanto mais competente [for] uma equipe, maior a probabilidade de conflitos, isso é normal. Mas não são litígios pessoais, mas de idéias, profissionais [...]. **Se não houvesse bons conflitos, isso seria o sinal da existência de profissionais e chefes medíocres [grifo nosso]**".

Mesmas que as idéias de pessoas do grupo não correspondam à idéia do líder, cabe a ele procurar convencê-las disso, mas se não conseguir, deve saber respeitá-la e conviver com ela. Deve ter a habilidade de tratar as diferenças individuais, sem eliminar o contrário, pois pode lhe ser útil. Como afirma Crosby (1991, p. 144), “uma organização é um corpo e todas as suas partes devem ser nutridas”.

Segundo Hunter (2004, p. 50; 53 e 2006, p. 27), “... o papel do líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é

servir. [...] Pessoas diferentes têm necessidades diferentes, e por isso acho que o líder tem de ser flexível”. Esse conceito elimina qualquer dúvida no trato das diferenças individuais dos liderados com ele. Se assim pensar esse problema estará resolvido.

2.3.6 Negociação de Metas

Segundo Slater (1999, p. 153), o líder deve “saber o que é responsabilidade e compromisso e ser firme... definir e atingir alvos ousados... sempre com absoluta integridade”. Mas também deve ser portador de muita flexibilidade, de forma a ajustar suas convicções se for necessário, diante de uma contrariedade do grupo.

“A liderança se observa pela influência que deixa nos membros do grupo em termos de objetivos e planos de ação que as pessoas descobrem por si, com o auxílio do líder, do senso de responsabilidade e satisfações pessoais dominantes em grande parte do grupo” (ALCÂNTARA, 1982, p. 55).

O líder deve ter a habilidade de estabelecer metas que deseja alcançar, mas também a qualidade de saber negocia-las com o grupo. Segundo Kasmier (1973, p. 288), “... pelo menos três características estão relacionadas com o sucesso do líder. São elas, a inteligência, habilidade de se comunicar, e a capacidade de avaliação das metas do grupo. Essas características não indicam que o bom líder tende a se comportar de uma determinada maneira. Elas indicam que ele tem capacidade de estudar a situação e escolher a melhor dentre as possíveis estratégias”.

Segundo José Wenceslau Schier, citado por Dreschsel (2005, p. 28): “Não dá para esquecer e deixar de avaliar os resultados. Quando você passa uma atividade para alguém você tem a chance de descobrir um grande potencial. A confiança aumenta com as respostas que as pessoas vão te dando. Marque datas e prazos para voltar à sua mesa, cheque os resultados e quanto mais for conhecendo as pessoas, melhor”.

Como cita Crosby (1991, p. 154): “não fique andando por aí atrás de permissão para fazer uma determinada coisa quando você já tem autoridade para tanto. Mas não passe por cima de alguém simplesmente porque aconteceu de ele estar no caminho”.

A teoria de metas também exerce influência na motivação do trabalho. As pessoas incumbidas de alcançarem metas difíceis, se comprometem mais e desempenham melhor as atividades que outros a quem são dadas metas mais fáceis. Ademais, conforme Dubrin (2003, p. 118): “Ao mesmo tempo, entretanto, os indivíduos precisam ter habilidades suficientes, aceitar as metas e receber feedback relativo à tarefa”.

Primeiro, as metas devem ser aceitáveis sob a perspectiva dos empregados, ou seja, as metas não devem entrar em conflito com os valores pessoais dos indivíduos e as pessoas devem ter motivos para perseguir as metas. Bateman e Snell (1998, p. 361) citam:

Permitir que as pessoas participem do estabelecimento de suas metas de trabalho – em oposição a fazer com que o chefe estabeleça as metas para elas – é muitas vezes um ótimo jeito de gerar metas que as pessoas podem aceitar e perseguir de livre e espontânea vontade:

- a) As metas além de aceitáveis, devem ser também desafiadoras, porém atingíveis;
- b) As metas devem ser altas o suficiente para motivar melhor desempenho, mas não tão altas a ponto de as pessoas não poderem atingi-las;
- c) e também devem ser específicas e mensuráveis.

O bom líder é aquele que negocia e não aquele que elimina quem não obedece. **Saber negociar as metas é tão importante quanto fazê-las acontecer.**

2.3.7 Delegação de Responsabilidade

Segundo Gustavo Galleazzo, consultor da Moore Stephens e professor do curso de Administração da UniBrasil, em Curitiba, citado por Dreschsel (2005, p. 28): “Um centralizador gera um clima de insegurança porque as pessoas não sabem até quando o próprio trabalho é satisfatório. Se tomam decisões, ficam com medo da repercussão, não têm liberdade para criar, nem se sentem estimulados a melhorar”.

Como menciona Crosby (1991, p. 11) “O executivo calcula o risco; o executivo determina o que deve ser feito e delega os serviços necessários para que se atinja o resultado desejado. O executivo estabelece as exigências. Ele também consegue a maior parte do dinheiro e conduz a empresa de forma que essa possa acumular riqueza”.

A centralização de poder não faz o líder mais forte. O empresário Antonio Luiz Nou, que ficou famoso como Toninho das lojas Renovar, em Curitiba, passou por um revés econômico, mas contabiliza como positiva a experiência que viveu: "Nós chegamos ao sucesso muito rápido e de forma desordenada. Não tive tempo de formar melhor os funcionários e, por outro lado, **delegava pouco** [grifo nosso]. E chegou o momento que não dava mais tempo para controlar a qualidade de tudo" (DRECHSEL, 2005, p. 29).

Antonio Luiz Nou teve a experiência de liderar uma rede de empresas e, em pouco tempo, sentiu que tudo desmoronava. Atualmente atua como consultor de empresas e conta:

Senti na pele a realidade de que uma empresa tem de crescer com o controle do líder, mas sempre formando bem a sua equipe. E o mercado não perdoa, os mesmos fornecedores que te ajudam nos momentos bons, apertam nos de crise, lembra.

O lema "Se quiser bem feito, faça você mesmo", não é garantia de sucesso, muito pelo contrário. Nunca se falou tanto na arte de saber delegar tarefas. Pessoas **centralizadoras atrapalham** [grifo nosso] por terem uma visão errada do trabalho, baseada em agir até a exaustão e procurar o – impossível controle de tudo. Arriscar com bom senso, promover novos talentos para ter mais tempo em outros empreendimentos, pelo contrário, possibilita chegar mais longe e alcançar maior realização profissional (DRECHSEL, 2005, p. 28-29).

Segundo José Wenceslau Schier, citado por Dreschsel (2005, p. 28): "Você sempre delega uma atividade e nunca a sua autoridade, o intrínseco ao seu cargo e à sua assinatura". O líder pode delegar, mas continua responsável pelos resultados. Por isso, nem tudo ele pode delegar.

"Delegar é um desafio. Vencê-lo depende muito de cada caso, das características da empresa e da própria pessoa, da capacidade de trabalho e empreendimento. Mesmo assim é possível listar ações próprias de quem consegue confiar nos outros, criar um ambiente produtivo, sem perder as rédeas do negócio" (DRECHSEL, 2005, p. 29).

Delegar é uma questão muito difícil. Hunter (2004, p. 37), ao tratar do relacionamento, menciona: "Qual é o ingrediente mais importante num relacionamento bem sucedido? [...] E a resposta é simples: confiança. Sem confiança é difícil senão impossível conservar um bom relacionamento". Delegar é, pois, questão de confiança. Se não existir essa confiança, cabe ao líder eliminar o

liderado de sua equipe, e não, criar amarras na sua liderança através de uma excessiva autocracia.

O consultor sênior Alexandre Freire, do Instituto MVC, um centro de treinamento para consultores, citado por Dreschsel (2005, p. 28), testemunha o que se passa nas empresas: "Muitos dos líderes de empresas brasileiras ainda são centralizadores [...] Eles não delegam porque têm medo de perder o emprego e, por vezes, enganam-se achando que existe apenas uma maneira de fazer determinada ação [...]. **Quanto mais centralizador for o chefe, menor a capacidade de construção de equipe e a probabilidade de ter novos líderes na empresa** [grifo nosso]".

2.3.8 Gerenciamento de Imprevistos

Cabe ao líder saber gerenciar situações que surgem de imprevisto no seu dia-a-dia. "Vencer imprevistos é possível a partir do momento em que o líder consegue compreender a situação e as pessoas. Feito isso, deve trabalhar com seriedade, serenidade, humildade e com canais de comunicação abertos" (BERNARDINHO, 2005c, p. 2).

"Atualmente, das pesquisas e estudos realizados, surge uma 'nova interpretação' de liderança. Vários autores procuram evidenciar o problema através de seus conceitos. Assim, para Cartwright, é a realização de funções necessárias e a adaptação a situações mutáveis. De acordo com essa concepção, os grupos são flexíveis na atribuição de funções de liderança a diferentes membros, de acordo com as mudanças de condições" (ALCÂNTARA, 1982, p. 54).

O empresário Wilson Delara, da ALL, citado por Bernardinho (2005c, p.2), assim se refere sobre o gerenciamento de imprevistos, onde a atitude ideal é atuar no problema, nunca deve fugir ou omitir-se: "O líder não pode esperar a poeira baixar, ao contrário, tem que entrar no olho do furacão".

Para Slater (1999, p.153), os imprevistos fazem parte do líder, e a melhor atitude é "estimular e encorajar a mudança... não se assustar com ela. **Vê-la como uma oportunidade, não como uma ameaça** [grifo nosso]".

2.4 MODELOS DE LIDERANÇA

2.4.1 Sistema 4 de Likert

Rensis Likert (1903-1981) nasceu nos Estados Unidos. Como psicólogo, foi um pesquisador do comportamento humano nas organizações, e fundou o Instituto para Pesquisa Social, na Universidade de Michigan. Seus estudos tiveram um efeito duradouro sobre a teoria organizacional e sobre o estudo da liderança.

Segundo Silva:

Likert identificou quatro tipos básicos de estilos de liderança: **autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo**. Estes são referidos como o Sistema 4, de Likert. [...] Cada um dos sistemas corresponde a um estilo de gerenciamento, e tem suas características próprias que os diferenciam, e bastante [...]:

- a) O sistema 1 (autoritário coercitivo) consiste num ambiente de desconfiança nos subordinados, decisões centralizadas no topo da organização, pouca comunicação e ênfase nas punições com poucas recompensas materiais.
- b) O sistema 2 (autoritário benevolente) é baseado num clima de confiança condescendente (como o do senhor para os escravos), poucas comunicações, algumas decisões descentralizadas, pouca interação pessoal e castigos potenciais.
- c) O sistema 3 (consultivo) é constituído de um clima de confiança não completo, mas com algumas recompensas e um pequeno envolvimento pessoal, interação moderada e alargamento de políticas objetivando algumas decisões na base.
- d) O sistema 4 (participativo) tem um ambiente de completa confiança, onde os subordinados se sentem livres para agir, com idéias de uso construtivo, com participação e envolvimento grupal, e responsabilidade pessoal em todos os níveis. As recompensas são sociais e poucas as punições aplicadas.

A esses estilos de liderança, Likert denominou de perfis organizacionais, uma vez que esses comportamentos gerenciais representam o modo como a organização vê e trata seus funcionários (SILVA, 2001, p. 256).

Para Chiavenato (2004, p. 318), a “*administração* é um processo relativo para o qual não existem princípios universais e imutáveis, o mesmo se dá com a liderança”. Sobre esse assunto, Chiavenato menciona que Likert distingue dois tipos básicos de liderança, ou seja, **centrada na tarefa e centrada nas pessoas**.

Quando centrada na tarefa, conhecida como Job centered:

E a liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com os seus resultados. É a liderança apregoada pela Administração Científica de Taylor e que tende a subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas componentes, a selecionar e treinar as pessoas mais adequadas para o tipo de tarefa e pressioná-las constantemente a fim de obter os níveis de produção estimados. É típica das empresas que tendem a concentrar as pessoas em ocupações restritas ao ciclo de trabalho, de modo padronizado, em ritmos baseados em padrões de produção preestabelecidos. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos

preestabelecidos e com os recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2004, p. 318-319).

Quando centrada nas pessoas, conhecida como Employee-centered:

E a liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões. E o tipo de *liderança* que dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado (CHIAVENATO, 2004, p. 319).

A visão de Likert, através do Sistema 4 e nos tipos básicos de liderança, demonstra a preocupação que estudiosos sempre tiveram no trato do tema liderança. Trata-se tão-somente de teorias, ou seja, uma forma de ver o mesmo assunto sob pontos de vista diferentes, observando detalhes que outros ainda não encontraram.

2.4.2 Modelo de House e Mitchell

Robert J. House e Terrence Mitchell desenvolveram, em 1974, uma outra teoria de contingência de liderança. Essa teoria se baseia na expectativa de motivação. Segundo Silva (2001, p. 268), “a teoria propõe que os líderes influenciam os subordinados pela clarificação do que deve ser feito (o caminho) para obter recompensas que eles desejam (a meta) [...]. As recompensas que os líderes oferecem variam de acordo com seus estilos de liderança”.

Segundo esse modelo os estilos de liderança podem ser subdivididos em: Liderança Diretiva, Liderança de Apoio, Liderança Participativa e Liderança Orientada para Realização. Conforme Silva esses estilos podem ser assim conceituados:

- a) **Liderança Diretiva** - aquela que enfoca as atividades de liderança na esquematização do trabalho, estabelecendo padrões de desempenho e esclarecendo expectativas relacionadas ao desempenho do empregado (isto é muito semelhante ao comportamento centrado no trabalho e à estrutura de iniciação).
- b) **Liderança de Apoio** - aquele comportamento de liderança que enfoca na melhoria dos relacionamentos interpessoais, sendo geralmente de apoio, acessível e amigável (isto é muito semelhante ao comportamento centrado no empregado e à consideração).
- c) **Liderança Participativa** - o comportamento do líder que se caracteriza por incluir e envolver os empregados nas decisões relacionadas ao trabalho, solicitando geralmente suas opiniões;

- d) **Liderança Orientada para a Realização** - aquele comportamento de liderança que se foca na elaboração da confiança do empregado, encorajando seu desempenho e energizando os empregados de tal modo que eles tentarão fortemente alcançar as metas desafiadoras.

O modelo caminho-meta sugere que os líderes deveriam selecionar o estilo que melhor se adapta às características da situação, dos subordinados e da demanda por seus trabalhos. Em geral, os líderes deveriam adotar estilos que melhorassem as percepções dos empregados sobre suas próprias habilidades de desempenho e assim ganhar as recompensas que merecem (SILVA, 2001, p. 268).

Este modelo tem como ponto forte considerar os dois fatores, **comportamental e situacional**. Entretanto, conforme Silva (2001, p. 268) “o modelo não é isento de críticas. Algumas delas questionam a validade da hipótese básica de House: [...] pode haver mudanças na habilidade e desempenho do empregado, que causam mudanças no comportamento de liderança, mais do que qualquer fator externo ou circunstancial”.

2.4.3 Modelo de Hersey e Blanchard

Segundo Silva (2001, p. 270), “Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolveram um **modelo de liderança contingencial baseado no ciclo de vida** [grifo nosso], cuja proposta de estilo eficaz é baseada na maturidade dos subordinados. Maturidade é definida como o desejo de realização, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho, dos subordinados”.

A forma de realização das tarefas é que determinam as variáveis de maturidade, dividida em duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade de fazer alguma coisa) e maturidade psicológica (disposição ou motivação para fazer alguma coisa).

Segundo Maximiano (2004 p. 301), “quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso ‘forte’ da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento”.

A teoria de Hersey e Blanchard tem como ponto forte o reconhecimento da competência e motivação no processo de liderança e o reconhecimento como importantes. Tratar as pessoas imaturas com o “uso forte” da autoridade, como quer Hersey e Blanchard, pode mantê-las imaturas, sem a possibilidade de se

desenvolver.

De acordo com Maximiano (2001, p. 301) existem outras críticas ao modelo de Hersey e Blanchard, como não ser possível avaliar a maturidade das pessoas, sem amparo metodológico para lidar com níveis de maturidade e falta de validação do questionário para diagnosticar o estilo de liderança.

“Esses pontos resumem grande parte das críticas que sofrem todas as teorias da liderança. Em essência, todas as teorias recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação” (MAXIMIANO, 2001, p. 301).

2.4.4 Liderança Autocrática

A liderança autocrática é marcada por excesso de centralização do poder, onde tudo é decidido por uma única pessoa. Nesse ambiente o líder é duro e impositivo. O comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostem das tarefas, não demonstram satisfação com relação à situação. “O trabalho somente se desenvolve com a presença física do líder. Quando sai ou se ausenta, as atividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade” (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

Segundo Maximiano (2002, p. 314), “... apenas o líder define os caminhos que devem ser levados pelo grupo, sem pedir auxílio ou opinião [...] e determina as providências para a execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo. Na divisão de trabalho é **o líder que determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho** [grifo nosso]”.

Também Spector (2002, p. 337) menciona que “... supervisores não envolvem os subordinados nas decisões, eles mesmos tomam as decisões e as comunicam ao grupo. Este estilo em que o subordinado tem pouca participação é chamado de *autocrático*”.

Para Alcântara (1982, p. 58) a liderança autocrática pode ser chamada

também de paternalista. “A diferença reside nos motivos, isto é, o autocrata toma decisões segundo seus próprios interesses, ou interesses especiais dentro ou fora do grupo; o paternalista atua segundo os interesses do grupo, tal como *e/le* interpreta esses interesses”. No caso do paternalista, menciona exemplos como padres e pastores de Igrejas.

O líder é o centralizador também dos elogios e das críticas ao trabalho dos subordinados. Não usa argumentos, mas a coação para convencer e dominar os subordinados. Para surpresa, segundo Kasmier (1973, p. 291), “o maior nível de produtividade não se fez presente sob o método democrático, e sim sob o método autoritário”. O subordinado produz mais, mesmo insatisfeito, pois a ameaça perdura sobre sua cabeça. Ressalte-se, porém, que a rotatividade de pessoal é muito intensa nesse ambiente, pois se torna estressante e deveras insuportável a convivência por muito tempo.

Um grande perigo, porém, paira no ar: ninguém mais pensa na empresa liderada por um líder autocrático. “Quando as pessoas deixam de pensar, isto significa que o executivo de algum modo as desligou. Em outras palavras, se elas acharem que você vai pensar a respeito, acharão também que não precisarão pensar mais, e não o farão” (CROSBY, 1991, p. 119).

O líder autocrático (chefe), conforme Maximiniano (2002, p. 314), “costuma mandar, amedrontar, fazer o trabalho aborrecido, baseia-se na autoridade, diz sempre: ‘eu procuro culpados’, faz mistérios, fiscaliza, conduz, preocupa-se com coisas, colhe os louros, enxerga hoje, entre outros... Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é o seu comportamento ou estilo”.

Além do excesso de autoritarismo, grande parte dos líderes centrados nesse estilo, é arrogante e excessivamente egoísta, já pelo fato de mandar em tudo. Conforme Crosby (1991, p. 132), “a arrogância é uma das principais causas de fracasso entre os executivos, e o velho egoísmo vem logo atrás. Contudo, a arrogância é curável e o egoísmo não”.

Maximiniano (2002, p. 314) menciona que “o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariamente, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários. Na autocracia a centralização do poder de decisão está com o chefe”.

“O outro defeito é o ressentimento que cria na *pessoa rebelde* que deseja tomar decisão por si e que não se permite fazê-lo. As decisões do grupo, adotadas sobre a base da rebelião, freqüentemente são decisões incorretas, porque não são tomadas à luz dos ‘prós’ e dos ‘contras’, senão pela oposição ao líder” (ALCÂNTARA, 1982, p. 56).

“Talvez pelo alto grau de controle sobre o comportamento individual, a maior insatisfação foi expressa na liderança autoritária. [...] O comportamento dependente ou submisso, com alguma perda de individualidade, foi mais fortemente presente na liderança autoritária” (KASMIER, 1973, p. 291).

Finalizando, é importante considerar o que Crosby (1991, p. 132) pensa sobre os líderes autocráticos: “Pessoas que assumem o controle à sua maneira são exatamente como as tribos de macacos nas quais o novo líder mata todos os recém-nascidos, de tal forma que sobrem apenas os seus.[...] Contudo, as tribos de macacos normalmente sobrevivem a esse tipo de coisa, mas as empresas nem sempre”.

2.4.5 Liderança Democrática

“Um líder democrático é atuante, consultivo e orientador. Líder e subordinados passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostra-se num ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta. Há um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação” (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

Num ambiente democrático, o líder toma as decisões com base nas opiniões do grupo. Líder e grupo compartilham as responsabilidades. Explicações e críticas são aceitas pelo líder. Segundo Alcântara (1982, p. 56), “os membros do grupo têm liberdade para o trabalho e a escolha das suas equipes (subgrupos) e respectivos coordenadores. Essa estrutura democrática motiva os membros para a tarefa e as relações interpessoais são mais estreitas e cordiais. Há mais comunicação, menos hostilidade e maior desenvolvimento pessoal dos membros do grupo”.

O estilo democrático tem uma roupagem nova quando permite que os

subordinados dêem opiniões. Conforme Spector (2002, p. 337) “O estilo de pedir a opinião e discutir sobre diferentes assuntos é chamado de *participativo*”. Na estrutura *participativa*, existe uma alta coesão entre os participantes do grupo, numa liderança distribuída.

Segundo Silva (2001, p. 269) “na Liderança Participativa o comportamento do líder se caracteriza por incluir e envolver os empregados nas decisões relacionadas ao trabalho, solicitando geralmente suas opiniões”.

Na Liderança Democrática “há um grau elevado de relações interpessoais saudáveis e os membros demonstram grande identificação com o grupo. É importante o desenvolvimento de todos os membros do grupo; o grupo trabalha segundo o princípio do consenso e trata de conseguir um relacionamento agradável como base sólida para a resolução de problemas” (ALCÂNTARA, 1982, p. 57).

Conforme Silva (2001, p. 209), na liderança democrática existem debates assistidos pelo líder. O líder é um conselheiro técnico, quando necessário. O grupo é que distribui as tarefas e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa. Bem diferente do estilo autocrático, por exemplo, que os colegas de grupo são impostos pelo líder que detém toda a autoridade e o poder.

O líder é um membro normal do grupo que, segundo Silva (2001, p. 209), “é objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas. Os resultados neste estilo de liderança são normalmente melhores que nos outros estilos, tanto na qualidade do trabalho, como na produtividade. O clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas é o melhor possível”.

“Há ‘espírito’ de grupo, mais amizade, maior conhecimento dos antecedentes, habilidades e interesses dos demais membros, motivação mais intensa pelo trabalho e os subgrupos espontâneos são em maior número. Cada membro chega a sentir-se responsável pelos demais companheiros” (ALCÂNTARA, 1982, p. 57).

Gibb, citado por Alcântara, assinala várias *vantagens* do grupo participativo:

1. Nesse tipo de grupo existe maior *motivação*. Os membros do grupo implicados no problema estão mais motivados para o trabalho. Observando-se a atuação de um bom líder, verifica-se que é ele quem realmente se sente motivado e quem trata de fazer atuar o grupo, inculcando entusiasmo aos membros que estão interagindo.
2. No grupo de participação há um *desenvolvimento individual*, isto é, cada um tem a oportunidade de desenvolver habilidades de grupo e recebe a recompensa inerente à

- tomada de responsabilidade.
3. As *decisões* tomadas pelo grupo são mais realistas e válidas. Um dos objetivos de ação do grupo é a de criar ambientes nos quais uma quantidade máxima de membros se vê *motivada* para contribuir. no processo de adoção de decisões.
 4. O grupo participativo dá oportunidade para que seus membros aprendam *formas de vida democrática*. À medida que aumenta a participação, diminui a necessidade de liderança. O membro interessado em melhorar seu grupo deve repassar sua lista de funções e determinar em que formas são elas cumpridas. Haverá sem dúvida, muitas divergências de opiniões com respeito à forma na qual deve ser cumprida uma função determinada, para alcançar um máximo de efetividade de grupo, mas de todos os modos o processo de análise será saudável para ele mesmo (GIBB, 1982, p. 57).

No clima democrático e participativo existe mais produção e de melhor qualidade, uma motivação maior para o trabalho, a criatividade aumenta, os subgrupos espontâneos se formam em maior número, bem como as observações voltadas para o grupo e o compartilhamento de propriedade (ALCÂNTARA, 1982, p. 59).

Por haver considerável liberdade de expressão do grupo, mas com a coordenação e presença do líder, a maior parcela de originalidade foi encontrada no método democrático. Segundo Kasmier (1973, p. 291), "o estilo de liderança que resultou em maior objetividade e maior amizade entre os membros do grupo [é] o democrático".

2.4.6 Liderança Liberal

É o tipo de liderança chamada de "Laissez-faire" (traduzindo do francês para o português: "deixa-fazer"). É o chamado "deixa como está para ver como é que fica". Existe muita ênfase nos subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Segundo Chiavenato (2004, p. 316), o líder liberal, como o próprio nome sugere, deixa todos à vontade. Embora a atividade dos grupos possa ser intensa, a produção é medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Nota-se nesses grupos forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Gibb, citado por Alcântara (1982, p. 57-58), diz que "em meio à insegurança da democracia em evolução, opina-se com freqüência que a forma de dirigir é *não dirigir em absoluto*, deixar que as pessoas *não* maduras tenham uma completa

liberdade, sem nenhum guia, controle ou ajuda". Segundo Gibb "conduz a uma insatisfação em muitas questões, tais como direitos individuais, liberdade acadêmica e 'laissez-faire' na economia. No ambiente 'laissez-faire', a liberdade individual se valoriza mais que a segurança coletiva; na vida política, essa forma externa de individualismo conduz à anarquia".

Nesse ambiente existe total liberdade para cada um decidir e executar o que decide, com a participação mínima do líder. O grupo é que decide a divisão de tarefas e a escolha dos colegas. O líder fica à parte, pois não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. O líder não exerce nenhum tipo de influência sobre os subordinados.

Cartwright, citado por Alcântara (1982, p. 58-59), menciona algumas pesquisas feitas por Ralph White e Ronald Lippitt sobre o comportamento dos membros do grupo, de acordo com o tipo de liderança. No caso do clima "laissez-jaire", cita que esse tipo de liderança conduz a menos produção e de pior qualidade, surgindo mais brincadeiras e maior número de perguntas para informação.

Como afirma Kasmier (1973, p.291), "em termos de qualidade e quantidade de trabalho, o método 'rédeas soltas' foi inferior tanto ao democrático como ao autocrático". Normalmente neste estilo os resultados têm baixa qualidade e produtividade, sinais de individualidade, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

Apesar de muitos autores considerarem a liderança liberal um tanto inconseqüente, Krause (1981, p. 74) discorda deles, quando afirma: "em determinadas situações, a liderança autocrática é a mais adequada; sob certas situações, a liderança democrática é a melhor; sob determinadas condições, a **liderança liberal é a melhor** [grifo nosso]". A liberal pode ser aplicada quando o grupo tem grande maturidade e está voltado para processos criativos.

Hunter (2004, p. 61) mostra um exemplo de líder liberal que se deu muito bem, com excelentes resultados há mais de 2000 anos: "Jesus possuía muita influência, [...] e é capaz de influenciar pessoas até os dias de hoje. Ele **nunca usou o poder, nunca forçou ou coagiu ninguém a segui-lo** [grifo nosso]". Todos os seus discípulos o seguiam com total liberdade para fazer o que bem entendessem e nem por isso os resultados foram ruins.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa aplicada no presente estudo, em razão do tema proposto, considerará os aspectos de determinação do tipo de pesquisa, do método e técnica de coleta de dados, dentre outros, conforme apresentado por Mattar (2001, p. 16).

3.1 DETERMINAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A princípio, o tipo de pesquisa a ser utilizado será o descritivo, uma vez que a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema estudado.

3.2 DETERMINAÇÃO DO MÉTODO E DA TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O método utilizado é o da comunicação estruturado não disfarçado (grau de estruturação e disfarce) através de questionários (Anexos I e II) auto-preenchidos (forma de aplicação), com **perguntas fechadas** e de **múltipla escolha**, em duas versões, sendo uma para liderados e outra para os líderes. O questionário será entregue para uma **amostra intencional** de servidores públicos (policiais) e líderes da instituição do levantamento.

“As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados” (GIL, 1995, p. 76).

Para este estudo, são utilizados dois tipos de dados: qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não susceptível de medida, mas de classificação, assumindo várias modalidades. Já os dados quantitativos são suscetíveis de medida e representam uma proporção entre eles.

Os dados quantitativos e qualitativos para a análise serão coletados através de dois questionários. Cada um desses questionários terá 15 questões referentes a

dados estatísticos, sobre os mesmos assuntos, mas um com ponto de vista de chefia e outro de subordinação. Possuirão também 5 questões referentes a dados qualitativos (sexo, idade, tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho).

As questões foram elaboradas procurando abranger todas as atividades onde atuam os líderes, sendo relacionadas com liderança, motivação, comunicação (três para cada assunto), e com decisão, meta e controle (duas para cada assunto). Isso permitiu que se levantassem dados globais.

Cada resposta representa um estilo de liderança, sem que o entrevistado percebesse expressamente. Com esse objetivo, as respostas foram dispostas de forma aleatória, para evitar uma seqüência de um mesmo estilo em uma única coluna.

A partir dos formulários de coleta de dados, foram construídas as matrizes de preferência que constaram de tabelas. A análise dos dados será simplificada, pois se teve o cuidado de efetuar uma preparação destes de modo a facilitar a sua comparação. As tabelas permitem uma visualização mais objetiva e, conseqüentemente, uma melhor comparação.

Com os dados disponíveis, foram construídos e analisados os indicadores em relação aos parâmetros definidos. Para isso, os dados qualitativos e quantitativos foram tabulados com a utilização de gráficos de torta ou pizza, o que permitirá efetuar a análise da proporção de cada dado levantado.

3.2.1 Descrição da Pesquisa com os Liderados

A pesquisa foi realizada utilizando-se um Questionário para Liderados, apresentado no Anexo I deste trabalho. O formulário continha perguntas sobre situações vividas pelos liderados no seu dia-a-dia com os líderes, sendo três alternativas para cada questão, onde cada uma delas caracterizava um determinado estilo de liderança (autocrática, liberal e democrática). As respostas de cada questão foram embaralhadas, com o objetivo de evitar a assinalação de uma única coluna.

O questionário foi elaborado para identificar os diferentes estilos de liderança existentes e suas variantes numa determinada empresa, através de uma amostra previamente definida, com análise das diversas situações de aplicação no

contexto, como também conhecer as representações sobre o que se espera de um líder na visão dos liderados.

Para isso, foi contatado o Departamento da Polícia Civil a respeito, o qual autorizou a realização da pesquisa, que foi realizada durante o mês de janeiro de 2007.

3.2.2 Descrição da Pesquisa com os Líderes

A pesquisa foi realizada utilizando-se um Questionário para Líderes, apresentado no Anexo II deste trabalho. O formulário continha perguntas sobre situações de como os líderes agiam no seu dia-a-dia com os liderados, sendo três alternativas para cada questão, onde cada uma delas caracterizava um determinado estilo de liderança (autocrática, liberal e democrática). As respostas de cada questão foram embaralhadas, com o objetivo de evitar a assinalação de uma única coluna.

Como no caso da pesquisa junto aos liderados, o questionário foi elaborado para identificar os diferentes estilos de liderança existentes e suas variantes na mesma empresa, através de uma amostra previamente definida, com análise das diversas situações de aplicação no contexto.

Da mesma forma, o Departamento da Polícia Civil do Paraná foi contatado a respeito, o qual autorizou a realização da pesquisa, que ocorreu durante o mês de janeiro de 2007.

3.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA, TAMANHA DA AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

3.3.1 População

Entende-se por população de pesquisa “o agregado de todos os casos que se enquadrarem num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (Kinnear & Taylor, 1979, citado por Mattar, 2001, p. 136).

A população objeto deste estudo são os policiais civis do Estado do Paraná ocupantes das carreiras de delegados, escrivães e investigadores de polícia em atividade e prestando serviço em unidades policiais da Capital do Estado do Paraná,

há mais de 10 (dez) anos, com idade entre 25 e 60 anos, para levantar a representação de liderados e líderes sobre os estilos de liderança que percebem no seu dia-a-dia, na sua instituição.

Para iniciar a pesquisa, foi enviada uma carta ao Delegado Geral do Departamento da Polícia Civil explicando o objetivo e solicitando autorização para o procedimento adotado, apresentando os questionários para seu conhecimento.

3.3.2 Amostra

Duas serão as amostras da população que faz parte desta pesquisa: a liderada e a líder. Ambas do tipo intencionais, ou por julgamento, a fim de “que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” (Mattar, 2001, p. 138) visto o objetivo geral do presente estudo.

A amostra será definida “mediante procedimentos estatísticos. As conclusões obtidas a partir desta amostra serão projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos” (GIL, 1995, p. 76).

3.3.3 Amostragem

Há que pese o processo de coleta das amostras de uma população probabilístico mostrar-se tecnicamente mais vantajoso do que o não probabilístico, é a utilização desse tipo de amostragem (não probabilístico) que será empregada na pesquisa em curso.

3.3.3.1 Liderados

A amostra escolhida da pesquisa foi constituída por 29 servidores da Polícia Civil do Paraná que, há época da coleta de dados, desempenhava suas atribuições nas áreas operacional e administrativa em unidades policiais sediada na Capital do Estado, de ambos os sexos, com idade entre 20 e 40 anos, com tempo de serviço no Órgão de 2 a 20 anos e escolaridade diversa, como mostra o Quadro 2.

QUADRO 2 - INFORMAÇÕES SOBRE OS LIDERADOS

INFORMAÇÃO	SEXO		IDADE EM ANOS			TEMPO DE SERVIÇO EM ANOS			ESCOLARIDADE		ÁREA DE TRABALHO	
	Mascu- lino	Femi- nino	Até 20	21 a 30	Mais de 30	Até 8	8 a 14	Mais de 14	Nível Médio	Nível Superior	Adminis- trativa	Ope- racion- al
Características												
Quantidade de Pessoas	21	8	8	14	7	19	7	3	27	2	26	3
Porcentagem do Total	72%	18%	27%	48%	25%	66%	24%	10%	93%	7%	89%	11%

FONTE: Pesquisa de campo

É interessante observar que a amostra representou a população de forma variada, cujas idades, tempo de serviço e escolaridade são bastante diversificados, o que enriqueceu a pesquisa e foi possível se ter uma visão mais ampla da liderança na Polícia Civil do Paraná.

3.3.3.2 Líderes

A amostra escolhida da pesquisa foi constituída por 17 servidores policiais civis que ocupam funções de chefia (líderes) da Polícia Civil do Paraná, das áreas operacional e administrativa, de ambos os sexos, com idade entre 30 e 60 anos, com tempo de serviço na instituição de 10 a 33 anos e escolaridade, no mínimo, superior completa, como mostra o Quadro 3.

QUADRO 3 - INFORMAÇÕES SOBRE OS LÍDERES

INFORMAÇÃO	SEXO		IDADE EM ANOS			TEMPO DE SERVIÇO EM ANOS			ESCOLARIDADE			ÁREA DE TRABALHO	
	Mascu- lino	Femi- nino	Até 40	41 a 50	Mais de 50	Até 15	15 a 25	Mais de 25	Gra- dua- ção	Mes- trado	Douto- rado	Adm.	Ope- racion- al
Características													
Quantidade de Pessoas	16	1	6	8	3	7	9	1	10	6	1	1	16
Porcentagem do Total	94%	6%	35%	47%	18%	41%	53%	6%	59%	35%	6%	94%	6%

FONTE: Pesquisa de campo

Como no caso dos liderados, é interessante observar que a amostra representou a população de forma diversificada, cujas idades, tempo de serviço e escolaridade foram bastante variados, o que enriqueceu a pesquisa e foi possível se ter uma visão mais ampla da liderança na instituição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa aplicada busca descrever o perfil dos liderados e dos líderes da Polícia Civil do Paraná (com base no gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho), bem como identificar as características de liderança sob a ótica dos liderados e dos líderes.

Através da análise dos resultados obtidos com a pesquisa busca-se, ainda, identificar os modelos de liderança entre os liderados e líderes na instituição.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS LIDERADOS

O perfil dos liderados, segundo o gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho, apresentam-se descritos abaixo com auxílio dos respectivos gráficos ilustrativos da pesquisa aplicada:



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à composição da amostra, o Gráfico 1 mostra qual a composição da população, que foi predominantemente masculina (72%).

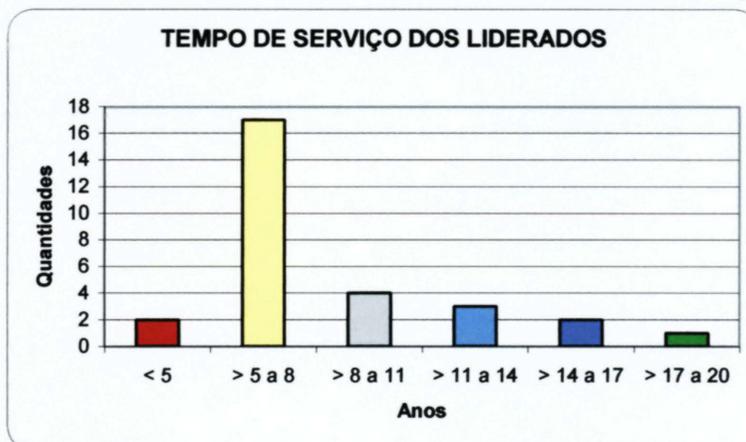
GRÁFICO 2 - LIDERADOS POR IDADE



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à idade da população da amostra, o Gráfico 2 mostra que predominou a faixa de 21 a 30 anos (14 pessoas), seguida da faixa até 20 anos de idade (8 pessoas), o que demonstra se tratar de um grupo bastante jovem, possivelmente aberto à observações constantes, sem acomodação, o que se adequou perfeitamente aos objetivos da pesquisa.

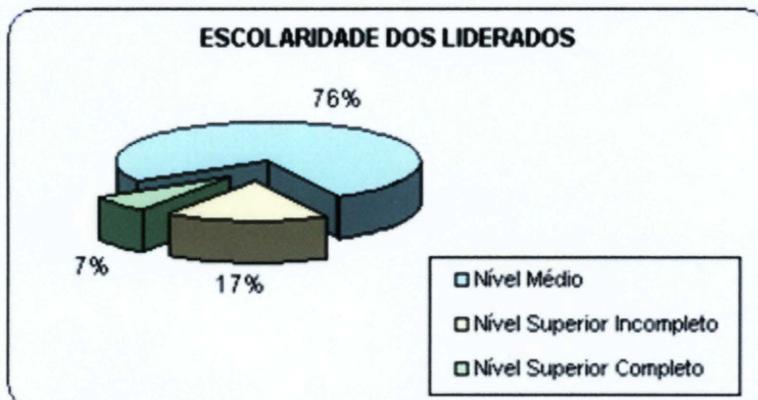
GRÁFICO 3 - LIDERADOS POR TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto ao tempo de serviço da população da amostra no órgão público pesquisado, o Gráfico 3 mostra que predominou a faixa de 5 a 8 anos (17 pessoas), o que mostra se tratar de um grupo contratado recentemente, mas também formado por pessoas com tempo de serviços superiores, o que permitiu que a amostra fosse abrangente para se obter os resultados pesquisados.

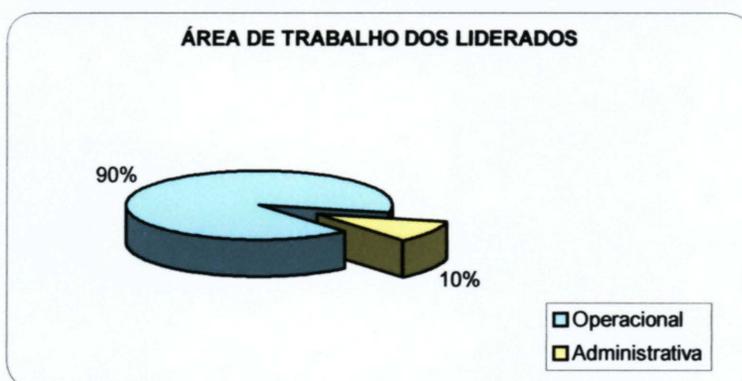
GRÁFICO 4 - LIDERADOS POR ESCOLARIDADE



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à escolaridade, o Gráfico 4 mostra que a população é predominantemente de Nível Médio (76%), seguida de acadêmicos (17%) e algumas pessoas com Nível Superior (7%).

GRÁFICO 5 - LIDERADOS POR ÁREA DE TRABALHO



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à área de trabalho, o Gráfico 5 mostra que a população é na maioria da Área Operacional (90%), com alguns da Área Administrativa (10%).

4.1.1 Resultados da Pesquisa com os Liderados

O Anexo III apresenta a tabulação dos resultados obtidos através dos questionários distribuídos para a população da amostra.

No Anexo IV está apresentada a condensação do resultado, no caso já com as respostas já transportadas para suas respectivas colunas, de acordo com o estilo a que se refere – autocrático (1), liberal (2) e democrático (3).

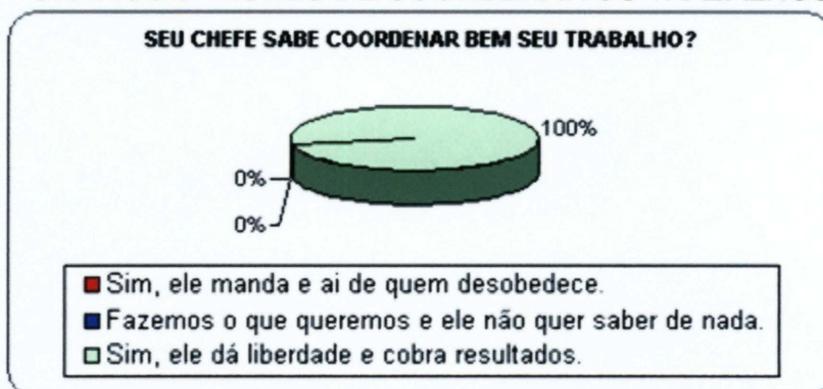
Cada questão e suas respostas serão analisadas com o detalhamento necessário nos itens a seguir apresentados.

4.1.2 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Liderados

As informações coletadas através da pesquisa possibilitam a identificar a percepção dos liderados sobre as características dos líderes da Polícia Civil do Paraná, conforme se observa a seguir com auxílio de gráficos ilustrativos.

4.1.2.1 Quanto à condução das tarefas

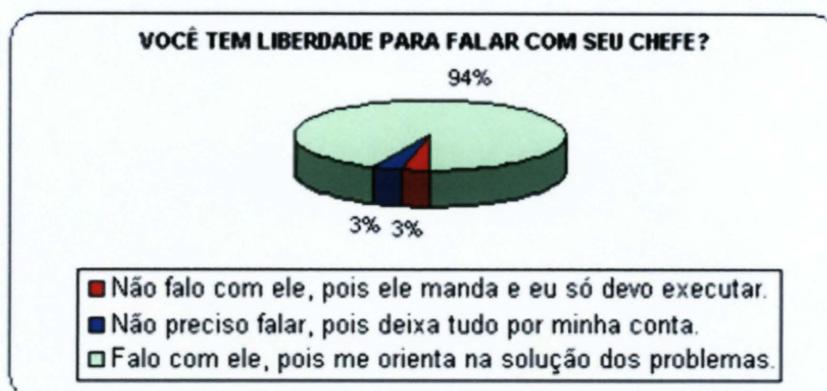
GRÁFICO 6 - ESTILO DE COORDENAR OS TRABALHOS



FONTE: Pesquisa de campo

Na opinião dos liderados, como mostra o Gráfico 6, todos são unânimes (100%) em afirmar que seus chefes sabem coordenar os trabalhos, com liberdade e cobrança de resultados. Essa afirmativa demonstra um estilo de liderança democrática, em contrapartida aos estilos autocrático e liberal das duas outras respostas.

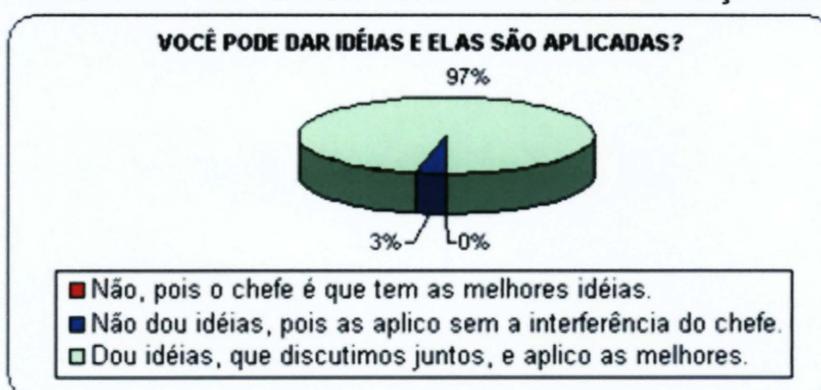
GRÁFICO 7 - ESTILO DE PERMITIR A INTEGRAÇÃO NO TRABALHO



FONTE: Pesquisa de campo

Com relação à integração no trabalho, o Gráfico 7 mostra que a maioria dos liderados (94%) consegue falar com seus chefes, recebendo inclusive orientações na solução de problemas, numa demonstração de estilo de liderança democrática. É importante ressaltar que as respostas não foram unânimes, de forma que 3% dos liderados possui chefias cujo estilo é autocrático (em vermelho) e outros 3% possui chefias com estilo liberal (em azul) que deixa a gestão de resultados a cargo dos liderados.

GRÁFICO 8 - ESTILO DE PERMITIR A PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS

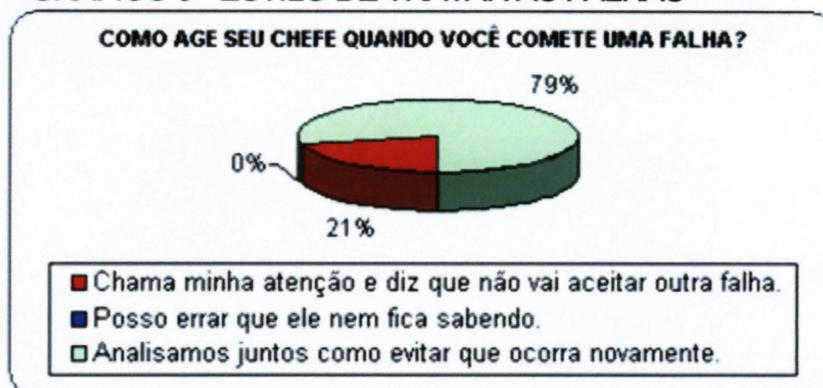


FONTE: Pesquisa de campo

No que se refere participação nas tarefas, o Gráfico 8 mostra que a maioria dos liderados (97%) participa com ideias, que são discutidas com os líderes e aplicadas as melhores, dentro do estilo de liderança democrática. Desses, 3% (em azul) não dá ideia e as aplica sem interferência do líder, numa atitude inerente a liderança liberal.

4.1.2.2 Quanto à condução da motivação

GRÁFICO 9 - ESTILO DE TRATAR AS FALHAS



FONTE: Pesquisa de campo

As falhas dos liderados são conduzidas de duas formas, como mostra o Gráfico 9, onde 79% dos liderados negocia as correções com seus líderes atua no estilo democrático ou participativo, e 21% deles apenas recebe represálias no estilo autocrático ou autoritário. Isso demonstra que os estilos se misturam, de acordo com o tipo de liderado. A combinação de estilos muitas vezes é necessária. É importante observar que não houve resposta envolvendo o estilo liberal (em azul).

GRÁFICO 10 - ESTILO DE VALORIZAR AS TAREFAS



FONTE: Pesquisa de campo

No que se refere à valorização dos trabalhos dos liderados, o Gráfico 10 mostra a dispersão de estilos, com predominância do estilo democrático (69%). Existem líderes na instituição que atuam no estilo autocrático (24%), centralizando a

si os elogios. Existe também líder que não procura tomar conhecimento das tarefas dos liderados, no estilo liberal (7%).

GRÁFICO 11 - ESTILO DE VALORIZAR RESULTADOS



FONTE: Pesquisa de campo

Da mesma forma que no item anterior, o Gráfico 11 ratifica as respostas da questão anterior, onde 66% dos liderados informou que recebe parabéns pelo esforço de antecipação de algum prazo (democrático), 31% informou que os líderes se omitem e perdem a oportunidade de motivar os subordinados (autocrático) e uma pequena parcela de 3% dos liderados manifestou que seus líderes não querem saber do assunto (liberal).

4.1.2.3 Quanto à condução da comunicação

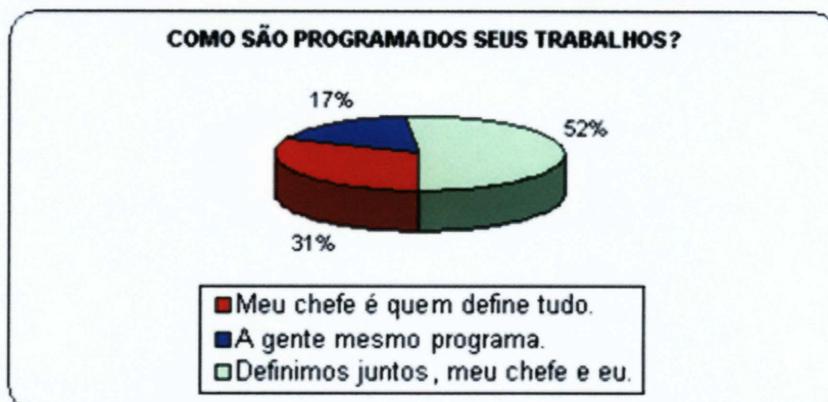
GRÁFICO 12 - ESTILO DE VALORIZAR O DIÁLOGO



FONTE: Pesquisa de campo

O diálogo é um fator importante em todas as organizações. Na Polícia Civil do Paraná, como mostra o Gráfico 12, 79% dos liderados tem as portas abertas para falar com seus líderes (democrático), 14% dos liderados informou que seus líderes estão sempre ocupados com seus próprios problemas (autocrático) e 7% manifestou que seus líderes deixam tudo por conta deles (liberal).

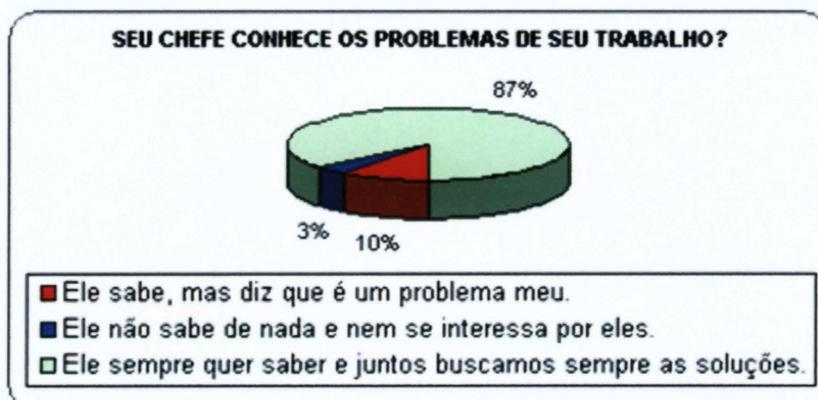
GRÁFICO 13 - ESTILO DE PROGRAMAR TAREFAS



FONTE: Pesquisa de campo

Na comunicação de novas tarefas, como mostra o Gráfico 13, de acordo com as respostas dos liderados, a liderança democrática (52%) tem seu menor espaço na Polícia Civil, deixando campo para a liderança autocrática (31%), que define tudo sozinho, e liberal (17%), que deixa por conta dos liderados.

GRÁFICO 14 - ESTILO DE INTEIRAR-SE DOS TRABALHOS



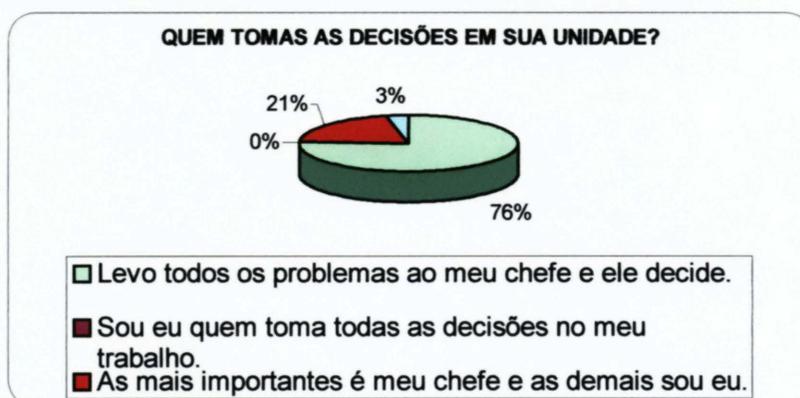
FONTE: Pesquisa de campo

Com relação à integração entre liderados e líderes, como mostra o Gráfico 14, 87% dos liderados costumam comunicar-se com os líderes para busca de

soluções (democrático), sendo que 10% deles informou que os líderes não permitem comunicação para busca de soluções conjuntas (autocrático) e 3% dos liderados, por falta de interesse dos líderes, não consultam seus líderes e buscam soluções individuais (liberal).

4.1.2.4 Quanto à condução de decisões

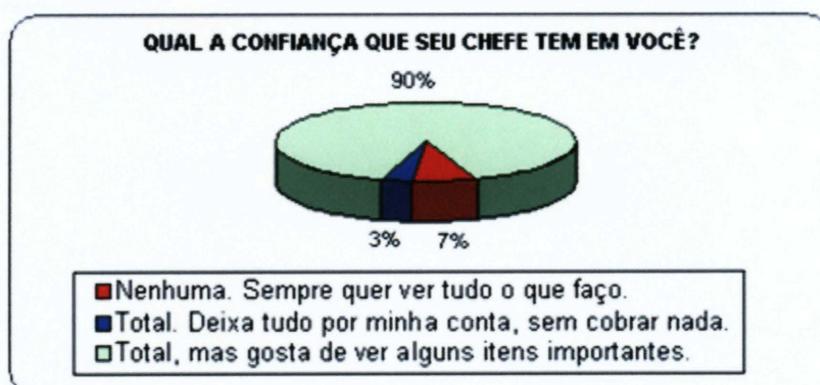
GRÁFICO 15 - ESTILO DE TOMAR DECISÕES



FONTE: Pesquisa de campo

Tomar decisões é, sem dúvidas, uma forma de medir com precisão o estilo de liderança predominante nas organizações. No órgão público pesquisado, conforme o Gráfico 15, 76% dos liderados participam das decisões com seus líderes (democrático), sendo que 21% dos liderados informou que os líderes são centralizadores (autocrático) e 3% são liberais.

GRÁFICO 16 - ESTILO DE ASSUMIR AS TAREFAS

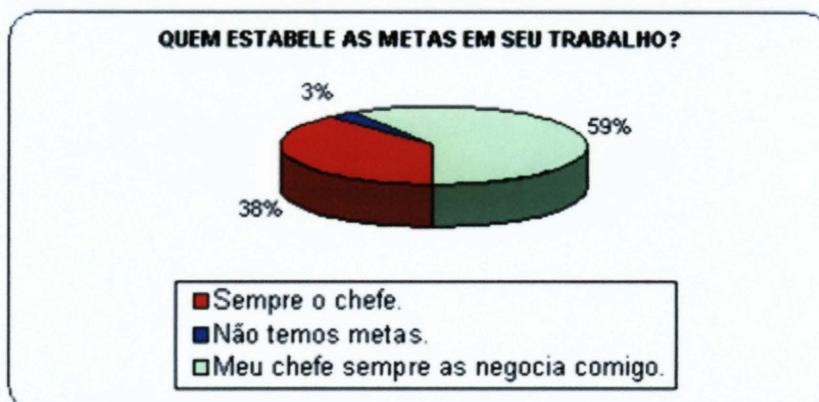


FONTE: Pesquisa de campo

Conforme informações dos liderados, apresentadas no Gráfico 16, a grande maioria (90%) dos líderes da Polícia Civil é descentralizador, numa atuação de liderança democrática. Num número menor (7%) se mantém o centralizador e desconfiado (autocrático) e 3% o liberal numa demonstração de total confiança nos liderados.

4.1.2.5 Quanto à condução de metas

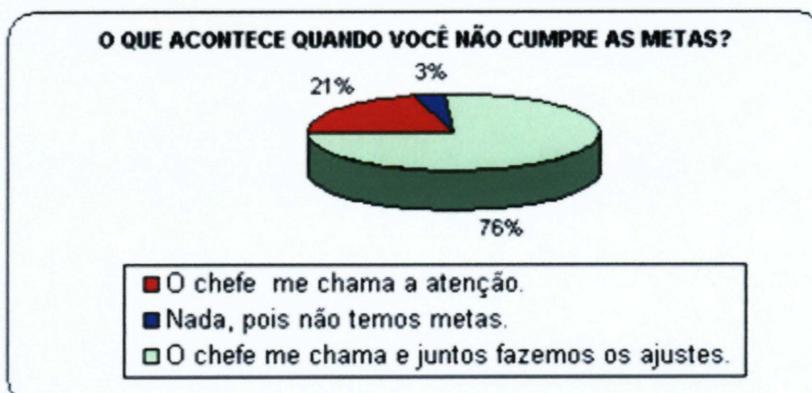
GRÁFICO 17 - ESTILO DE ESTABELECECER METAS



FONTE: Pesquisa de campo

Metas são definidas na Polícia Civil, de acordo com o Gráfico 17, conforme 59% dos liderados, em estilo democrático, com negociação entre líderes e liderados. Mas uma importante parcela de líderes (38%) ainda mantém o estabelecimento de metas de forma centralizada (autocrático) e uma pequena parcela (3%) não tem metas.

GRÁFICO 18 - ESTILO DE CONTROLAR AS METAS

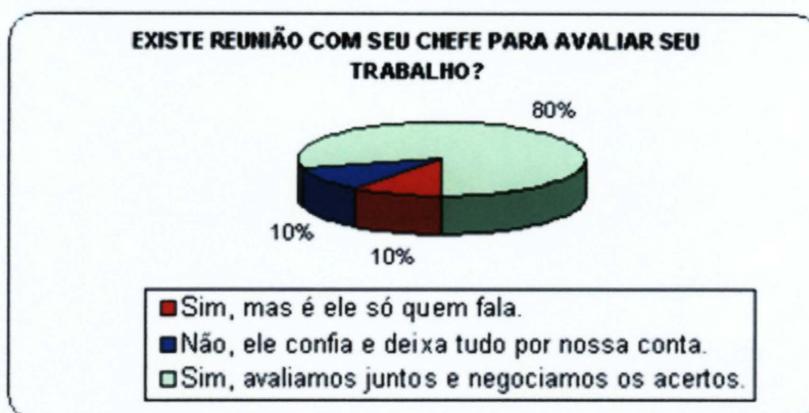


FONTE: Pesquisa de campo

Conforme o Gráfico 18, as metas são controladas, numa grande parte (76%), em estilo democrático, onde os ajustes são negociados entre líderes e liderados. Uma parte significativa de líderes (21%) prefere não negociar, mas cobrar dos liderados (autocrático) e outra parte de 3% não possui metas.

4.1.2.6 Quanto à condução do controle

GRÁFICO 19 - ESTILO DE EFETUAR AVALIAÇÕES



FONTE: Pesquisa de campo

Conforme 80% dos liderados, de acordo com o Gráfico 19, os líderes da Polícia Civil costuma realizar as avaliações em estilo participativo (democrático) junto com os liderados. Já 10% dos liderados informou que os líderes avaliam isoladamente (autocrático) e outros 10% que os líderes não fazem avaliações.

GRÁFICO 20 - ESTILO DE TRATAR AS AVALIAÇÕES



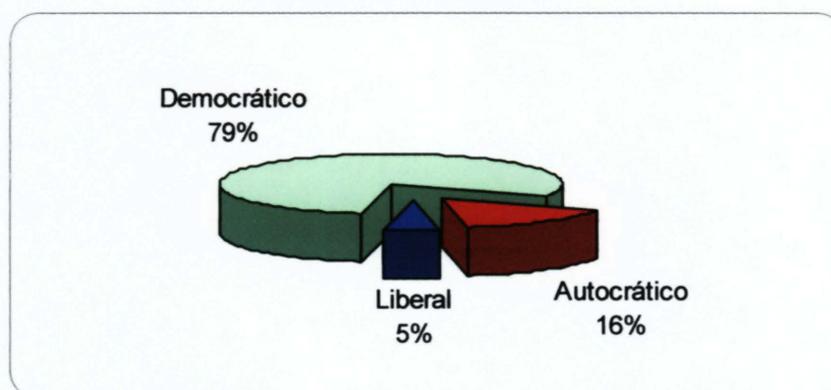
FONTE: Pesquisa de campo

As avaliações realizadas são, na sua maioria (82%), com a finalidade de subsidiar promoções, numa troca de trabalho e premiação (democrática), conforme o Gráfico 20. Já 14% dos liderados considera que as avaliações não servem para nada e 4% considera que as avaliações são usadas para punições.

4.1.3 Predominância do Modelo de Liderança entre os Liderados

Finalmente, as informações coletadas através da pesquisa possibilitam ainda identificar os modelos de liderança na Polícia Civil do Paraná entre os liderados, conforme apresentado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 21 - MODELOS PREDOMINANTES DEFINIDOS PELOS LIDERADOS



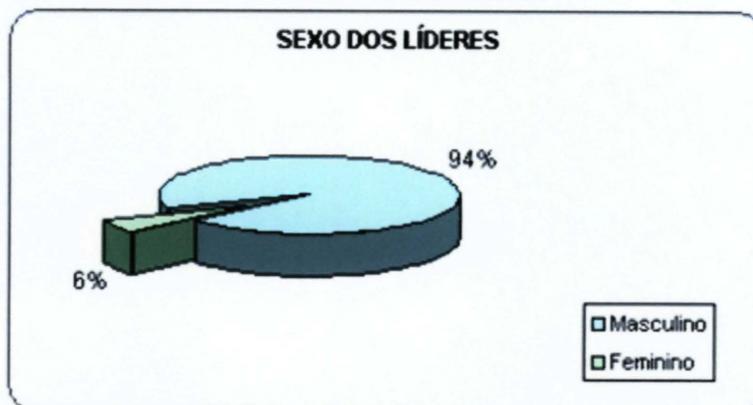
FONTE: Pesquisa de campo

De acordo com a pesquisa efetuada e as respostas fornecidas pelos 29 liderados, conforme mostra o Gráfico 21, o estilo de liderança predominante na Polícia Civil do Paraná é o democrático (79%), seguido pelo autocrático (16%) e liberal (5%).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES

O perfil dos líderes, segundo o gênero, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e área de trabalho, apresentam-se descritos abaixo com auxílio dos respectivos gráficos ilustrativos da pesquisa aplicada:

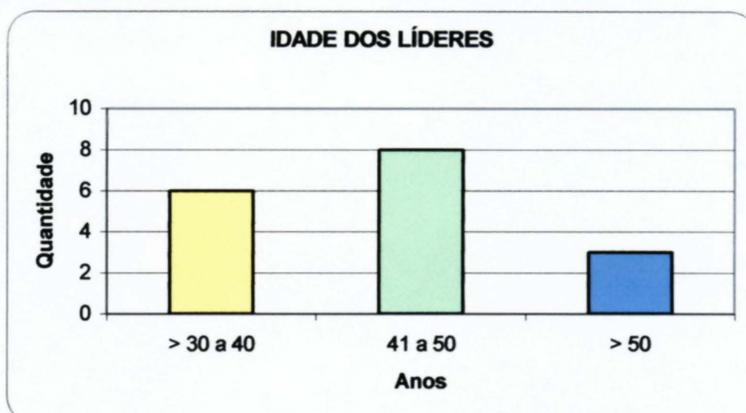
GRÁFICO 22 - LÍDERES POR SEXO



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à composição da amostra, o Gráfico 22 mostra qual a composição da população, que foi predominantemente masculina (94%), da mesma forma que os liderados, com uma representante do sexo feminino (6%).

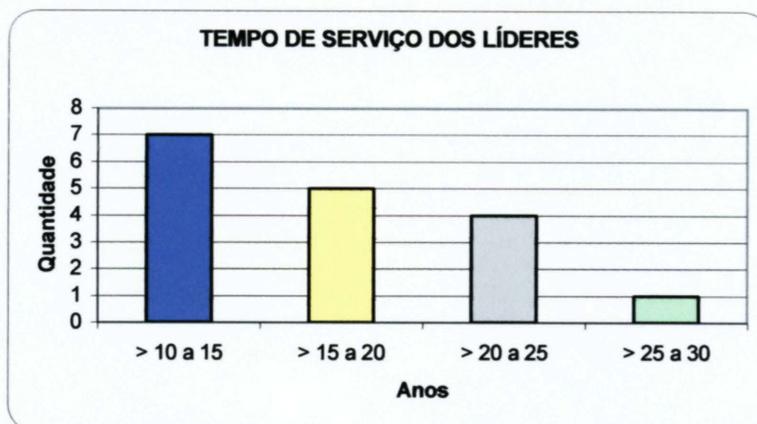
GRÁFICO 23 - LÍDERES POR IDADE



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à idade da população da amostra, o Gráfico 23 mostra que predominou a faixa de 41 a 50 anos (8 líderes), seguida da faixa até 40 anos de idade (6 líderes), o que, diferentemente da forma dos liderados, demonstra se tratar de uma equipe gerencial madura, porém aberta a observações constantes, sem acomodação, o que se adequou perfeitamente aos objetivos da pesquisa.

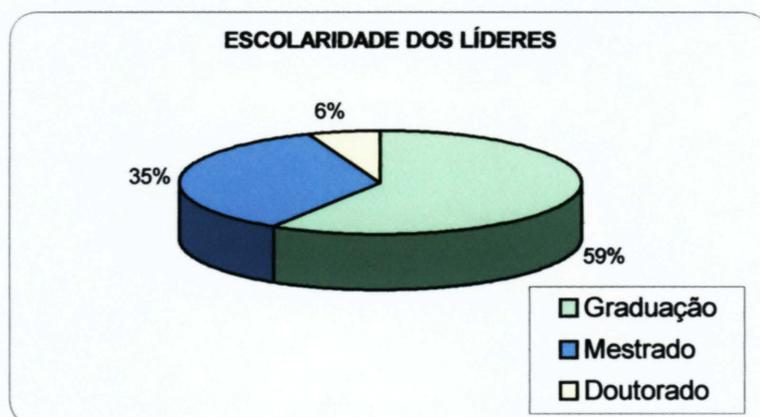
GRÁFICO 24 - LÍDERES POR TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto ao tempo de serviço da população da amostra na Polícia Civil do Paraná, o Gráfico 24 mostra que predominou a faixa acima de 10 até 15 anos (7 líderes), de conformidade com a grande maioria das organizações privadas, onde surgem os executivos. O grupo, porém, também teve representantes com tempos de serviços superiores, o que permitiu que a amostra fosse abrangente.

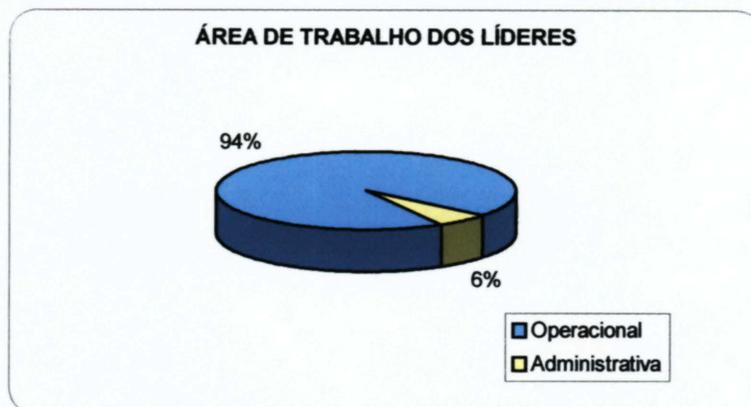
GRÁFICO 25 - LÍDERES POR ESCOLARIDADE



FONTE: Pesquisa de campo

Quanto à escolaridade, o Gráfico 25 mostra que a formação dominante dos líderes é Graduação (59%), seguida de Mestrado (35%). É de se destacar que a instituição é dirigida por servidores policiais civis ocupantes da carreira de Delegado de Polícia, cujo pré-requisito para a realização do concurso público de investidura no cargo é o bacharelado em Direito.

GRÁFICO 26 - LÍDERES POR ÁREA DE TRABALHO



Fonte: Pesquisa de Campo

Quanto à área de trabalho, o Gráfico 26 mostra que a população é na maioria da Área Operacional (94%), com um líder da Área Administrativa (6%).

4.2.1 Resultados da Pesquisa com os Líderes

O Anexo V apresenta a tabulação dos resultados obtidos através dos questionários distribuídos para a população da amostra.

No Anexo VI está apresentada a condensação do resultado, no caso já com as respostas já transportadas para suas respectivas colunas, de acordo com o estilo a que se refere – autocrático (1), liberal (2) e democrático (3).

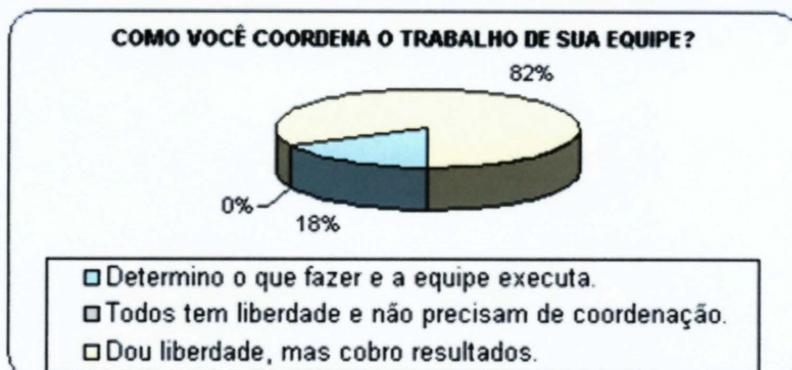
Cada questão e suas respostas serão analisadas com o detalhamento necessário nos itens a seguir apresentados.

4.2.2 Análise dos Resultados da Pesquisa com os Líderes

As informações coletadas através da pesquisa possibilitam a identificar a auto-percepção sobre as características dos líderes da Polícia Civil do Paraná, conforme se observa a seguir com auxílio de gráficos ilustrativos.

4.2.2.1 Quanto à condução das tarefas

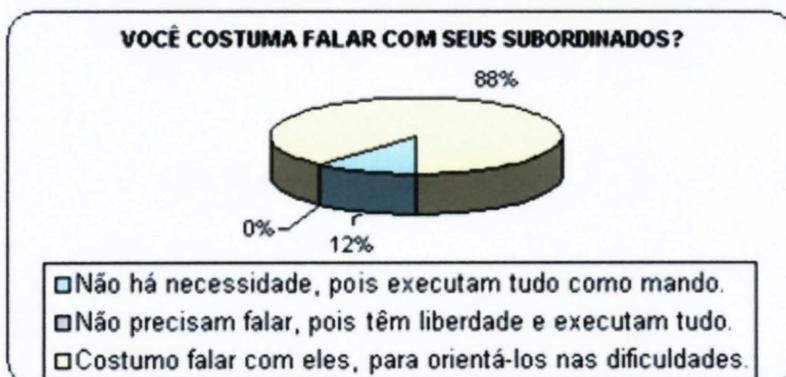
GRÁFICO 27 - ESTILO DE COORDENAR OS TRABALHOS



FONTE: Pesquisa de campo

Como mostra o Gráfico 27, 82% dos líderes coordena suas equipes de forma democrática, dando liberdade e cobrando resultados. Uma parcela de 18% dos líderes age de forma autocrática, mandando fazer.

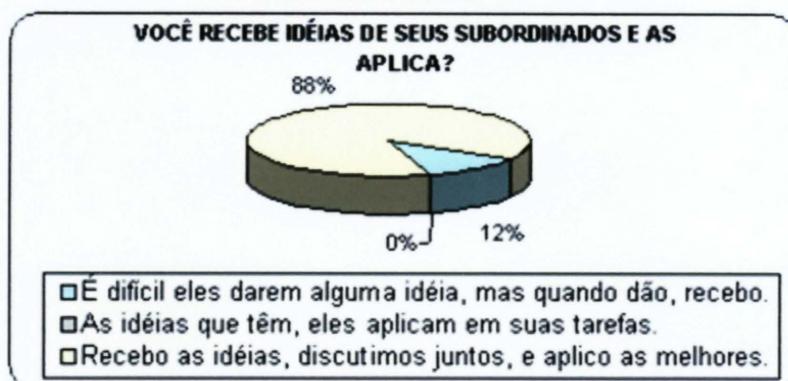
GRÁFICO 28 - ESTILO DE PERMITIR A INTEGRAÇÃO NO TRABALHO



FONTE: Pesquisa de campo

Com relação à integração no trabalho, o Gráfico 28 mostra que 88% dos líderes interage democraticamente com seus liderados, transmitindo orientações. Já 12% dos líderes aplica estilo autocrático.

GRÁFICO 29 - ESTILO DE PERMITIR A PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS

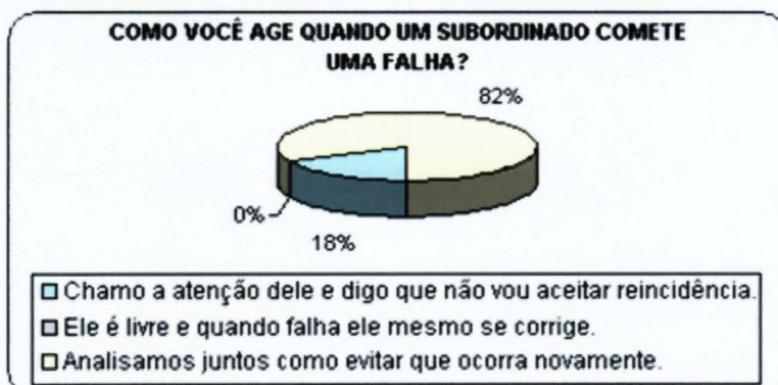


FONTE: Pesquisa de campo

No que se refere participação nas tarefas, o Gráfico 29 mostra que 88% dos líderes recebe idéias, que são discutidas com os liderados e aplicadas as melhores, dentro do estilo de liderança democrática. Já 12% dos líderes se mantém no estilo autocrático, sem fomentar a participação dos liderados, de forma a manter-se passivamente na recepção.

4.2.2.2 Quanto à condução da motivação

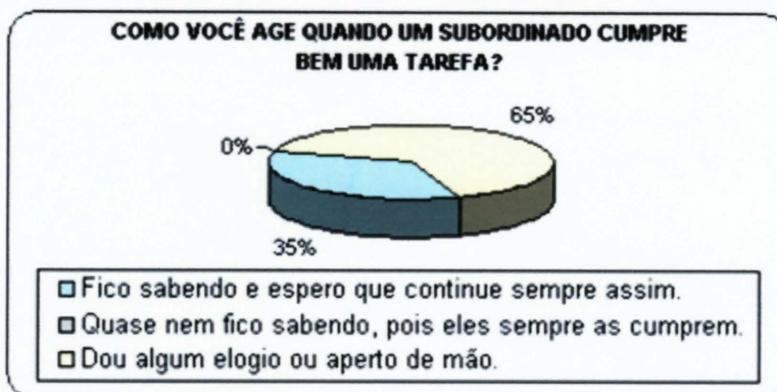
GRÁFICO 30 - ESTILO DE TRATAR AS FALHAS



FONTE: Pesquisa de campo

As falhas são conduzidas de duas formas pelos líderes, como mostra o Gráfico 30, onde 82% negocia as correções com seus liderados e atua no estilo democrático ou participativo, e 18% dos líderes afirma que chama atenção e não aceita reincidência, numa demonstração de no estilo autocrático ou autoritário.

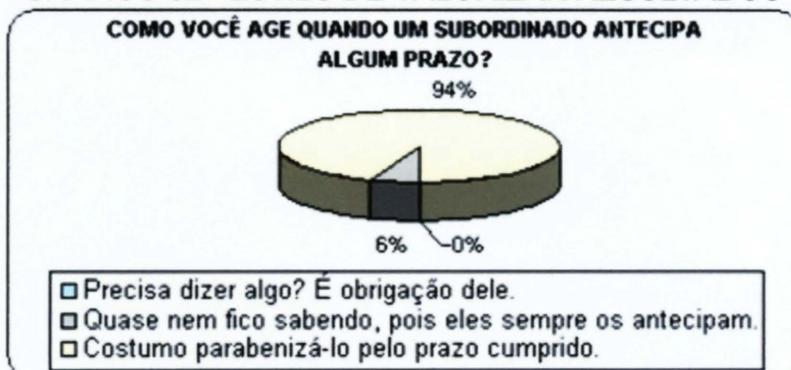
GRÁFICO 31 - ESTILO DE VALORIZAR AS TAREFAS



FONTE: Pesquisa de campo

No que se refere à valorização dos trabalhos dos liderados, o Gráfico 31 mostra a predominância do estilo democrático (65%) por parte dos líderes. Um número considerável de líderes atua no estilo autocrático (24%), recebendo a informação, sem se manifestar, deixando para si os elogios.

GRÁFICO 32 - ESTILO DE VALORIZAR RESULTADOS



FONTE: Pesquisa de campo

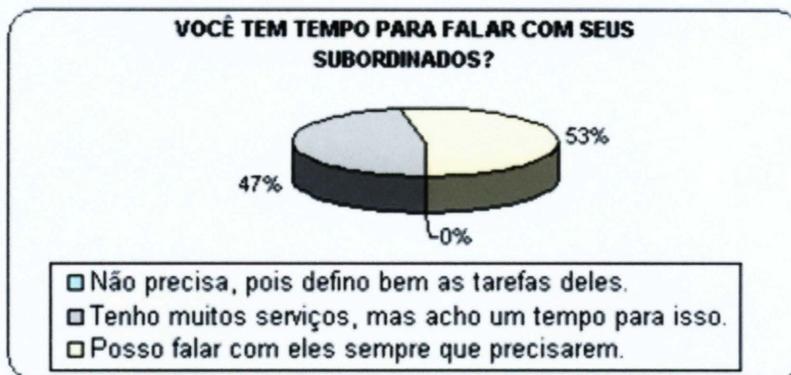
Na valorização dos resultados dos liderados, como mostra o Gráfico 32, 94% dos líderes age de forma democrática e participativa.

Esse resultado não corresponde ao que afirmaram os liderados, cujo índice informado por eles é bem menor (66%). Assim, líderes pensam que agem de forma democrática, enquanto os liderados não percebem da mesma forma. Isso é muito comum nas organizações, conhecido como “miopia administrativa”. Normalmente essa constatação não é percebida em razão da distância do relacionamento entre

líderes e liderados, sendo muito perigoso, pois se vive numa ilusão, cujos resultados podem ser bem diferentes do esperado.

4.2.2.3 Quanto à condução da comunicação

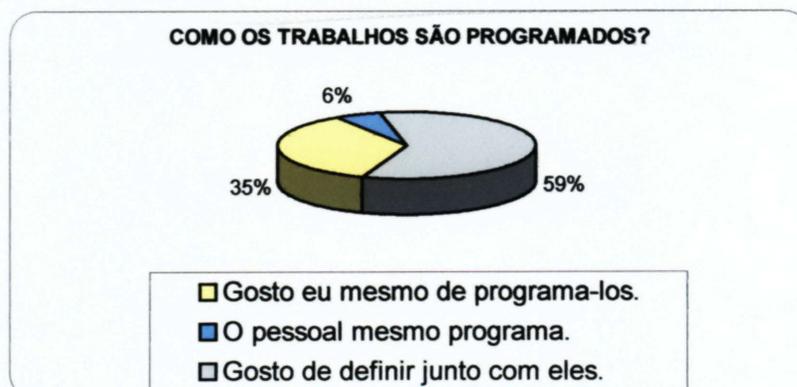
GRÁFICO 33 - ESTILO DE VALORIZAR O DIÁLOGO



FONTE: Pesquisa de campo

Como afirmado anteriormente, o diálogo é um fator importante em todas as organizações. O Gráfico 33 mostra que 100% dos líderes estão com as portas abertas para receber os liderados, sendo 53% em qualquer momento (participativo) e 47% quando tiverem tempo (autocrático). Para os liderados, porém, isso não é bem assim, pois afirmaram que 14% dos líderes estão sempre ocupados com seus próprios problemas e sempre estão sem tempo para atendê-los.

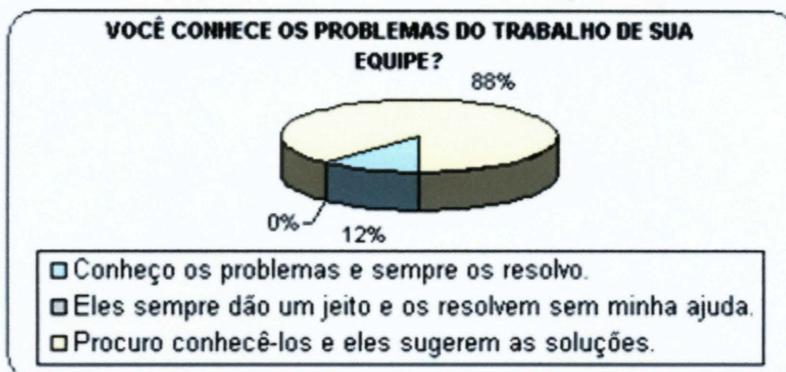
GRÁFICO 34 - ESTILO DE COMUNICAR TAREFAS



FONTE: Pesquisa de campo

Na comunicação de novas tarefas, como mostra o Gráfico 34, de acordo com as respostas dos líderes, 59% prefere definir democraticamente os trabalhos com os liderados e 35% sozinho, de forma autocrática. Já 6% age de forma liberal.

GRÁFICO 35 - ESTILO DE COMUNICAÇÃO NO TRABALHO

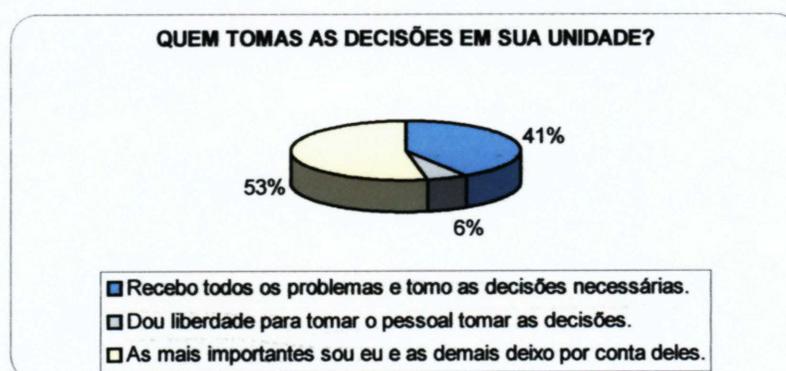


FONTE: Pesquisa de campo

Com relação à integração com os liderados, como mostra o Gráfico 35, 88% dos líderes costumam comunicar-se com os liderados para busca de soluções (democrático), sendo que 12% deles informou que não precisam, pois resolvem tudo sozinhos (autocrático).

4.2.2.4 Quanto à condução de decisões

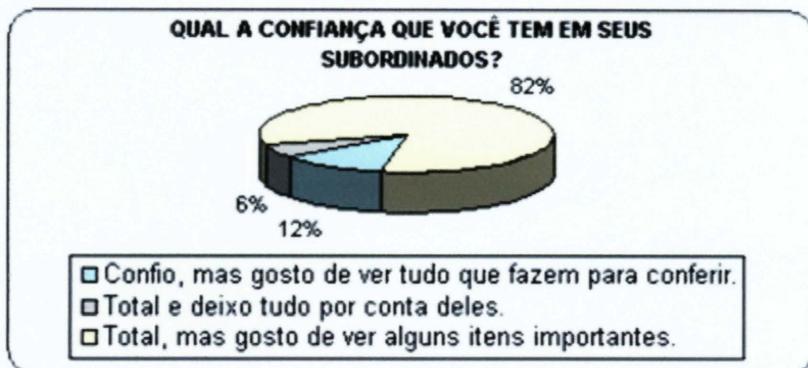
GRÁFICO 36 - ESTILO DE TOMAR DECISÕES



FONTE: Pesquisa de campo

Conforme o Gráfico 36, 53% dos líderes informou que descentralizam decisões (democráticos) e 41% deles se julga centralizador (autocráticos) e 6% são liberais.

GRÁFICO 37 - ESTILO DE ASSUMIR AS TAREFAS

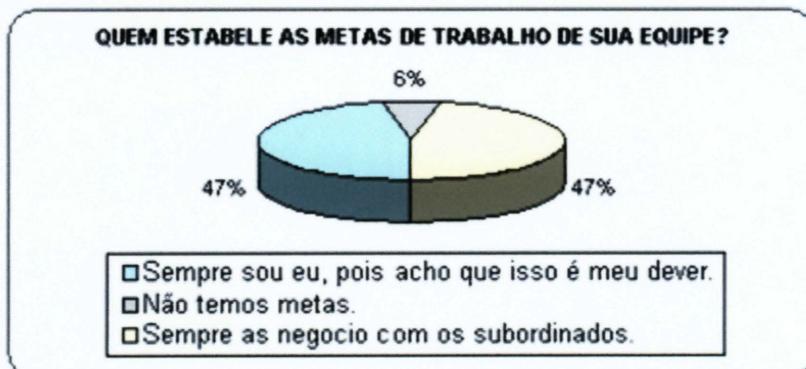


FONTE: Pesquisa de campo

Conforme informações dos líderes, apresentadas no Gráfico 37, a grande maioria (82%) é descentralizadora, numa atuação de liderança democrática. Num número menor (12%) se mantém o centralizador e desconfiado (autocrático) e 6% como liberal numa demonstração de total confiança nos liderados.

4.2.2.5 Quanto à condução de metas

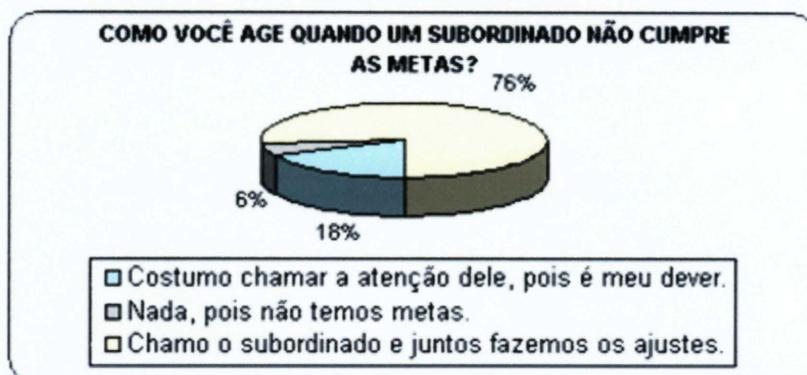
GRÁFICO 38 - ESTILO DE ESTABELECECER METAS



FONTE: Pesquisa de campo

Metas são definidas na Polícia Civil do Paraná, de acordo com o Gráfico 38, de forma bipartida, ou seja, 47% dos líderes negocia com os liderados e 47% impõe metas definidas por eles próprios.

GRÁFICO 39 - ESTILO DE CONTROLAR AS METAS



FONTE: Pesquisa de campo

Conforme o Gráfico 39, as metas são controladas, numa grande parte (76%), em estilo democrático, onde os ajustes são negociados entre líderes e liderados. Uma parte significativa de líderes (18%) prefere não negociar, mas cobrar dos liderados (autocrático) e outra parte de 6% não possui metas.

4.2.2.6 Quanto à condução do controle

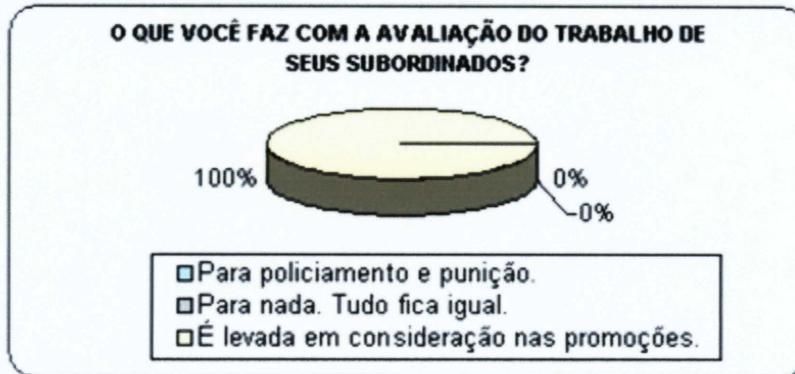
GRÁFICO 40 - ESTILO DE EFETUAR AVALIAÇÕES



FONTE: Pesquisa de campo

De acordo com o Gráfico 40, 71% dos liderados costuma realizar as avaliações em estilo participativo (democrático) junto com os liderados. Já 29% prefere efetuar a avaliação isoladamente (autocrático).

GRÁFICO 41 - ESTILO DE TRATAR AS AVALIAÇÕES



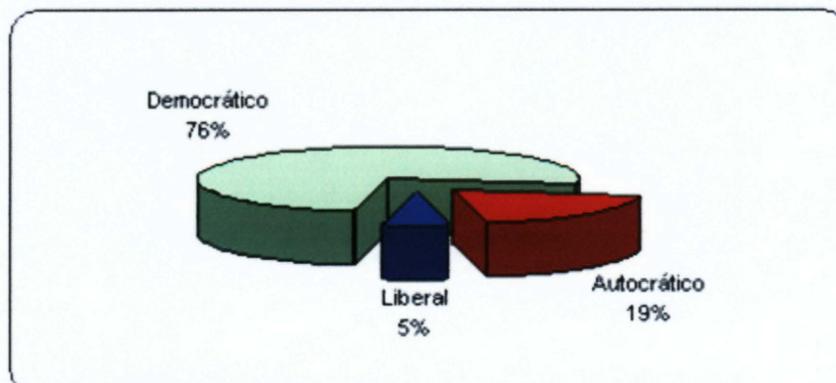
FONTE: Pesquisa de campo

Conforme os líderes, no Gráfico 41, é unânime afirmar que a finalidade das avaliações é propiciar as promoções.

4.2.3 Predominância do Modelo de Liderança entre os Líderes

As informações coletadas através da pesquisa possibilitam, ainda, ainda identificar os modelos de liderança na Polícia Civil do Paraná entre os líderes, conforme se vê na apresentação do gráfico abaixo:

GRÁFICO 42 - MODELOS PREDOMINANTES DEFINIDOS PELOS LÍDERES



FONTE: Pesquisa de campo

De acordo com a pesquisa efetuada e as respostas fornecidas pelos 17 líderes, conforme mostra o Gráfico 42, o estilo de liderança predominante na Polícia Civil do Paraná é o democrático (76%), seguido pelo autocrático (19%) e liberal (5%).

4.3 COMPARATIVO ENTRE AS PESQUISAS

4.3.1 Apresentação da Comparação

As pesquisas com os liderados e líderes foram realizadas com as mesmas perguntas, porém, voltadas para o ponto de vista de atuação de cada um – como chefia e subordinados. As respostas de cada um deles muitas vezes coincidiam e em outras situações divergiam.

Os dois foram unânimes com relação ao estilo liberal, que tem um índice bastante baixo e pode ser descartado da instituição pesquisada. O estilo destacado foi o democrático, que era esperado, por se tratar um órgão público onde recentemente foram designados para funções de chefia delegados de polícia com perfil para tal estilo.

As pesquisas foram muito importantes para este estudo, para identificar os estilos de liderança que acontecem na prática. Foi importante conhecer também como líderes de uma mesma instituição agem de maneira completamente diferente, sem uma razão comum, para um mesmo fato.

O Quadro 4 mostra os percentuais relativos a cada estilo.

QUADRO 4 – COMPARATIVO DE RESULTADOS DAS PESQUISAS

ÁREA PESQUISADA	It	TEMA	ÍNDICES ATINGIDOS EM %					
			DEMOCRÁTICO		AUTOCRÁTICO		LIBERAL	
			LIDE-RADO	LÍDER	LIDE-RADO	LÍDER	LIDE-RADO	LÍDER
Tarefas	1	COORDENAÇÃO DOS TRABALHOS PELOS LÍDERES	100	82	0	18	0	0
Tarefas	2	INTEGRAÇÃO NO TRABALHO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS	94	88	3	12	3	0
Tarefas	3	PARTICIPAÇÃO DOS LIDERADOS	97	88	3	12	0	0
Motivação	4	TRATAMENTO DE FALHAS DOS LIDERADOS	79	82	21	18	0	0
Motivação	5	VALORIZAÇÃO DAS TAREFAS DOS LIDERADOS	69	65	24	35	7	0

(continuação do quadro 4)

ÁREA PESQUISADA	It	TEMA	ÍNDICES ATINGIDOS EM %					
			DEMOCRÁTICO		AUTOCRÁTICO		LIBERAL	
			LIDE-RADO	LÍDER	LIDE-RADO	LÍDER	LIDE-RADO	LÍDER
Motivação	6	VALORIZAÇÃO DE RESULTADOS DOS LIDERADOS	66	94	31	6	3	0
Comunicação	7	VALORIZAÇÃO DO DIÁLOGO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS	79	53	14	47	7	0
Comunicação	8	PROGRAMAÇÃO DE TAREFAS	52	59	31	35	17	6
Comunicação	9	INTEGRAÇÃO DOS TRABALHOS DOS LIDERADOS	87	88	10	12	3	0
Decisões	10	TOMADA DE DECISÕES	76	53	21	41	3	6
Decisões	11	DESCENTRALIZAÇÃO DE TAREFAS	90	82	7	12	3	6
Meta	12	ESTABELECIMENTO DE METAS	59	47	38	47	3	6
Meta	13	CONTROLE DE METAS	76	76	21	18	3	6
Controle	14	REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÕES	80	71	10	29	10	0
Controle	15	TRATAMENTO DAS AVALIAÇÕES	82	100	14	0	4	0
ESTILOS PREDOMINANTES			79	76	16	19	5	5

FONTE: Pesquisa de campo

4.3.2 Análise da Comparação

4.3.2.1 Modelo democrático

É interessante observar que os resultados, em algumas situações, são iguais ou com pequenas diferenças para liderados e líderes, como é o caso, da valorização das tarefas dos subordinados pelos líderes, onde se mantiveram os percentuais 69% e 65%, ou ainda na integração dos trabalhos dos liderados pelos líderes (87% e 88%), no controle de metas (76% e 76%) e na programação de tarefas (52% e 59%).

Em outras situações, parece que líderes e liderados estão completamente equivocados, de forma que os resultados são completamente diferentes para cada um deles. Em alguns casos, líderes se julgam piores num item e os liderados os valorizam, como na coordenação dos trabalhos, onde liderados consideram que os líderes são 100% democráticos, enquanto que os líderes se julgam estar na faixa de 82%.

Num item ambos concordam: o estilo de liderança predominante na Polícia Civil do Paraná, atualmente, é o democrático, cujo resultado para os líderes foi de 76% e para os liderados foi de 79%. Com isso foi possível identificar, com índices praticamente iguais, que tanto líderes como liderados observam a realidade de uma mesma maneira, e que isso é comum e plenamente observável.

Fato interessante é que não existe a predominância de um mesmo estilo de liderança na tabulação das pesquisas com líderes e liderados. Observa-se que os líderes adotam estilos diferentes de acordo com a situação e o tipo de liderados de sua equipe.

4.3.2.2 Modelo autocrático

Quanto ao estilo autocrático, também existem concordâncias e divergências entre líderes e liderados. Nas concordâncias pode-se destacar a programação de tarefas, onde 31% dos liderados e 35% dos líderes entendem que predomina o estilo autocrático.

Nas divergências, pode-se citar o tratamento de avaliações, onde 14% dos liderados entendem que predomina em seu meio o estilo autocrático, enquanto nenhum líder assim percebe, cujo índice foi 0%. Outra divergência que se pode exemplificar é quanto ao diálogo – 14% dos liderados contra 47% dos líderes considera que o diálogo é pouco valorizado na instituição.

Em todas as organizações existe sempre uma tendência de os líderes agirem em muitas situações de forma autocrática. Um exemplo pode-se citar na Polícia Civil é o estabelecimento de metas, onde 47% dos líderes menciona que age de forma autocrática. Muitas vezes esse estilo se faz necessário, como no caso dessa instituição, porém, se essas metas fossem negociadas, existiria muito mais probabilidade de serem atingidas, em razão do comprometimento dos liderados com os objetivos.

Já no caso de valorização dos resultados obtidos pelos liderados, 6% dos líderes nem fica sabendo em quanto os liderados consideram que 31% dos líderes não fica sabendo. A atitude de não se interessar pelos bons resultados do grupo e agir de forma pró-ativa é uma característica de estilo autocrático.

Outro caso levantado foi a programação de tarefas, onde 35% dos líderes afirma agir de forma autocrática e correspondido com o índice de 31% dos liderados que também vêem essa atividade ocorrer de forma autocrática. Dependendo do momento e do grupo, realmente essa tarefa tem de ser executada pelo líder. Em muitos grupos a distribuição de tarefas em outro estilo pode não ocorrer de forma satisfatória, onde liderados tendem a escolher as mais fáceis em detrimento das mais adequadas ao seu perfil ou atividade específica de sua função, ou mesmo de seu salário.

Em termos gerais, como quanto ao estilo democrático, líderes e liderados concordam que o segundo estilo de liderança predominante na Polícia Civil é o autocrático, cujo resultado para os líderes foi de 19% e para os liderados foi de 16%, praticamente iguais.

4.3.2.3 Modelo liberal

Quanto ao estilo liberal, ocorreram algumas situações em que se destacou com maior índice na pesquisa com os liderados: valorização das tarefas (7%), valorização do diálogo (7%), programação de tarefas (10%) e realização de avaliações (10%). Nas demais áreas obtiveram índices menores, sem importância e normais numa instituição pública moderna.

Quanto aos líderes, ocorreram alguns casos de índices referindo-se a esse estilo, que chegaram a 6%, porém sem importância e normais para uma instituição pública moderna.

No cômputo geral, o índice de estilo liberal foi de somente 5%, em ambas as pesquisas, o que parece que líderes e liderados estão de acordo com a mesma situação de liderança na Polícia Civil.

4.3.3 Conclusão da Comparação

A forma adotada de realização da pesquisa, aplicando o mesmo questionário para líderes e liderados, para levantar o ponto de vista de cada um para o mesmo assunto, contribuiu para verificar como um mesmo item diverge na visão de cada um deles. Essa descoberta é interessante e deveria ser levada mais a sério

pela Polícia Civil, para não se ficar na “miopia administrativa”, julgando que está tudo bem, enquanto do outro lado as coisas estão completamente em outro patamar.

Outro item que essa pesquisa alerta é a concentração de ações de estilo democrático, seguido do estilo autocrático, e o baixo índice de ações liberais (5%). Não se teve condições de identificar o perfil dos liderados na instituição, porém é possível perceber a centralização de poder no líder, o que pode cercear a capacidade de crescimento da equipe, para uma autonomia responsável. Assim, 95% das ações têm a participação dos líderes, seja negociando, seja impondo suas regras em todos os assuntos.

Como se percebeu, a instituição pesquisada é extremamente democrática, atingindo o índice de 79% de ações desse estilo, por parte dos líderes. Isso pode ser definido como um bom índice. Na democracia, o próprio grupo esboça providências e as tarefas ganham novas perspectivas e um maior amadurecimento, com mais chances de sucesso, com os debates existentes entre líderes e liderados.

Finalmente, pode-se eleger como ponto principal a descoberta da divergência da visão encontrada entre líderes e liderados, de forma que passa a ser um alerta para ambos. Nem um e nem outro pode se sentir seguro de suas idéias, de forma que deve confiar mais em seu bom senso e procurar sempre ouvir a opinião do outro, sobre o mesmo assunto, para então se assegurar de sua certeza pessoal.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em síntese, este estudo caracterizou a liderança e os modelos de manifestação, identificou os diferentes estilos de liderança existentes e suas variantes, mostrou na pesquisa o que os liderados esperam de um líder e como os líderes se vêem perante os liderados, em situações práticas, inclusive com explicação do contexto onde ocorrem as lideranças. Também foram mostrados na revisão de literatura os requisitos da liderança e como os estilos podem tornar os resultados eficazes ou ineficazes na atuação dos líderes.

O segredo do sucesso está na aplicação adequada de cada estilo, em conformidade com a situação identificada. Sobre esse assunto Chiavenato é bem claro quando afirma:

O líder tanto manda cumprir ordens como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2004, p. 316).

Não existe um estilo ideal que satisfaça aos liderados e à organização. Kramaer (1973, p. 292) mostra que cada estilo tem resultados diversos: "... o maior grau de **agressividade, submissão e produtividade** [grifo nosso] caracterizou o método autoritário [autocrático], o maior grau de **amizade e originalidade de trabalho** [grifo nosso] caracterizou o método democrático e um alto grau de **desorganização e baixa produtividade** [grifo nosso] caracterizou o método rédeas soltas [liberal]". É importante saber fazer essa distinção e saber onde se quer chegar.

Assim, se em determinada situação o líder quer produção ele não pode ser democrático, mas autocrático. Já no momento do planejamento de uma tarefa, na definição de metas, o estilo democrático é o mais adequado, pois requer comprometimento e adesão dos liderados. O estilo liberal é aplicável quando os liderados são "emancipados", ou seja, extremamente responsáveis, capazes de auto-gestão e que não precisam de acompanhamento cerrado do líder, como menciona Chiavenato (2004, p. 324): "Em situações em que o subordinado

apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões...”.

Através das pesquisas realizadas foi possível identificar claramente a adoção de estilos diferentes, de acordo com a situação em que for aplicável, considerando as circunstâncias. Observe-se na pesquisa o líder definindo que prefere ele mesmo os trabalhos, numa atitude autocrática. Não se sabe as razões dessa atitude, mas provavelmente não é possível a aplicação do estilo democrático. Caso seja apenas um capricho seu, pode estar construindo seu insucesso. Com isso pode-se manter como verdadeira a hipótese anteriormente definida neste estudo: **todos os estilos de liderança são eficazes, mas influenciam o sucesso ou insucesso da liderança quando utilizados para tipo de grupo inadequado ou em momento incorreto.**

Com base no que citou Chiavenato (2004, p. 316), **o insucesso do líder é não saber aplicar corretamente o estilo**, sendo participativo quando deveria ser autocrático, ou ainda sendo autocrático quando deveria ser democrático ou liberal. **O que interfere no seu sucesso é tão-somente a competência do líder em gerenciar adequadamente a aplicação dos estilos.** Frente às mudanças e incertezas dos tempos atuais, um bom líder precisa ser capaz de desenvolver uma combinação do estilo de liderança e o momento e o ambiente em que atua.

A pesquisa realizada com a Polícia Civil em Curitiba veio a corroborar o que a literatura vinha afirmando sobre os estilos de liderança. A começar pela inexistência da predominância de um estilo em detrimento de outros, como foi constatado. Isso permite considerar que o líder tem flexibilidade e adota o estilo apropriado ao grupo e em momentos adequados. Isso corresponde a uma afirmação constatada.

Outro ponto descoberto com a pesquisa foi a inexistência de coerência entre líderes e liderados sobre um mesmo assunto. Constatou-se que existe heterogeneidade entre eles, onde líderes pensavam de uma forma sobre um assunto, enquanto liderados pensavam o inverso. O excesso de confiança pode muitas vezes levar os líderes ao insucesso, por não tratarem suas concepções com a cautela e o mínimo de desconfiança que precisam ter.

Também na pesquisa se constatou que os três estilos são amplamente aplicados nas organizações. Existe homogeneidade entre o que pensam líderes e

liderados, de forma que suas respostas levam a essa conclusão. Determinados assuntos, os próprios liderados pedem autocracia ou liberalidade, já em outros existe concordância de que o assunto deve ser tratado com democracia. Cabe ao líder distinguir qual a medida exigida pela situação e por seu grupo de liderados.

Assim, pode-se afirmar como Blanchard, Zigarmi e Zigarmi, na obra *Liderança e o Gerente Minuto* (1986, p. 110):

... sentia-se feliz e orgulhosa por ter aprendido com o Gerente-Minuto a essência da boa liderança. Jamais esquecerá que gerentes eficazes [líderes eficazes] dispõem de certa variedade de estilos de gerência que podem usar satisfatoriamente. Desenvolvem flexibilidade para empregá-los de acordo com a situação. Possuem o dom de diagnosticar o que os subordinados necessitam, a fim de aprimorar seus talentos e aumentar a confiança na realização das tarefas que lhes são designadas (BLANCHARD, *et. al.*, 1986, p. 110).

Finalizando, pode-se concluir como Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p. 110): “Esses três aspectos - *flexibilidade, diagnóstico e acordo* - são as três habilidades mais importantes que os gerentes [líderes] podem utilizar a fim de obter melhor desempenho das pessoas com quem trabalham”. Dentre os três aspectos é a **flexibilidade na aplicação do estilo de liderança** o fator de sucesso na organização, desde que bem gerenciada a aplicação no momento de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

Da análise trazida neste estudo, pode-se recomendar que tantos os líderes como os liderados na instituição Policial Civil do Paraná busquem obter conhecimentos sobre liderança, através de cursos de capacitação e especialização, aproveitando os ensinamentos para liderar e ser liderado. A viabilidade da recomendação pode ser constatada com a parceria da Escola de Governo do Paraná e a Universidade Federal do Paraná que direciona aos servidores públicos do Estado sua capacitação e especialização profissional.

Outra recomendação que se faz, há que pese derivar do estudo proposto, diz respeito à promoção do servidor policial civil do Estado do Paraná.

A exemplo da Polícia Militar do Estado do Paraná que mantém, através de convênio com a Universidade Federal do Paraná, intercâmbio acadêmico cultural conferindo aos cursos disponibilizados pela Academia do Guatupê status de Especialização, Mestrado e Doutorado (*lato senso e stricto senso*), a Escola Superior de Polícia Civil, dentro de suas diretrizes de ensino e no intuito de cumprir o

estabelecido no Decreto n.º 1770, de 28 de agosto de 2003, que aprova o regulamento das promoções dos integrantes das carreiras da Polícia Civil do Paraná, deveria disponibilizar aos servidores da instituição os cursos exigidos como condições especiais para sua promoção.

Os cursos exigidos no regulamento para promoção dos delegados de polícia são o de Processo Administrativo, Gerenciamento Policial e Superior de Polícia. Aos servidores ocupantes das demais carreiras, o curso a ser disponibilizado é o de Aperfeiçoamento Policial.

O ingresso dos interessados nos cursos disponibilizados e necessários à promoção do servidor policial civil haverá que se dar através de um processo de seleção apropriado a cada curso, com observância de pré-requisitos exigidos para cursos de pós-graduação.

Registre-se que a simples freqüência aos cursos não confere ao servidor possibilidade de sua promoção. Há que se obter o seu aproveitamento, que se dará segundo as normas estabelecidas pelo Ministério da Educação para conferir certificação aos cursos de especialização lato senso.

6. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo apresenta os modelos de liderança existentes na Polícia Civil do Paraná, segundo as óticas dos liderados e dos líderes. A pesquisa realizada acusa as diferentes características dos modelos de liderança encontrados e apresenta o modelo predominante.

Como possíveis estudos futuros, há uma série de possíveis alternativas que podem vir a ser desenvolvidas ainda dentro da instituição pesquisada como: (1) pesquisar as razões que levam o líder a ser aceito ou rejeitado pelo grupo; (2) verificar se o modelo de liderança predominante propicia eficácia aos trabalhos realizados pela instituição; (3) identificar qual o modelo de liderança mais apropriado à determinado momento e ambiente de trabalho; (4) indicar aos líderes da Polícia Civil do Paraná os modelos de liderança mais apropriados à determinadas circunstâncias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, Alcides de. **A dinâmica de grupos e sua importância no ensino**. Rio de Janeiro: SENAI, [1982?]

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1960.

_____. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNARDINHO. **Liderança: como formar equipes de sucesso e obter resultados com as pessoas**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, Série Vida Moderna, Suplemento Especial, n. 1 – O que é liderança?, 25 abr. 2005 (a).

_____. **Liderança: como formar equipes de sucesso e obter resultados com as pessoas**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, Série Vida Moderna, Suplemento Especial, n. 2 – Como surgem os líderes, 26 abr. 2005 (b).

_____. **Liderança: como formar equipes de sucesso e obter resultados com as pessoas**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, Série Vida Moderna, Suplemento Especial, n. 3 – Busca pelo sucesso, 27 abr. 2005 (c).

_____. **Liderança: como formar equipes de sucesso e obter resultados com as pessoas**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, Série Vida Moderna, Suplemento Especial, n. 4 – Traçar o percurso, 28 abr. 2005 (d).

BION, W.R. **Experiências com grupos**. São Paulo: Imago, 1985.

BISPO, Patrícia. **Dinâmica de grupo: uma técnica de mudanças organizacionais**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3760&org=1> Acessado em: 12 jun 2005.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BOLSTAD, R.; HAMBLETT, M., **Cooperative Business**: em Anchor Point 15 vol. nº 5, Maio, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

- _____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas: os novos desafios da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CLARET, Martin M., **Motivação total: um banco de dados para auxiliar o seu autoaperfeiçoamento pessoal e empresarial**. São Paulo: Martin Claret, 1999. v. 3.
- CROSBY, Philip B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo Makron, McGraw-Hill, 1991.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo:Alínea, 2003.
- DRECHSEL, Denise. Guerra aos “fominhas”. **Gazeta do Povo - Suplemento Viver Bem**, Curitiba, Ano XXI, ed. 1080, p. 28-29, 20. nov. 2005.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HESKTH, José Luis. **Teorias de liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 9. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. GMT ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KASMIER, Leonard J. **Princípios de gerência: uma revisão programada**. Rio de Janeiro: Americana, 1973.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KOTTER, John. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, 1992.
- KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia : conceitos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1981.
- KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1983.
- LEWIN, K. O. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e co-gestão: novas formas de administração**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- REZENDE, Bernardo Rocha de, *et al.* **Liderança**. Separata de: **Gazeta do Povo**, Curitiba, n. 1-5, 25 a 29 abr 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- SCHUTZ, William C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- _____. **Profunda simplicidade: uma nova consciência do eu interior**. São Paulo: Ágora, 1989.
- SERRA, Floriano. **O gerente que veio do céu: gerenciando resultados e sentimentos**. São Paulo: Gente, 2000.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANEXO I – FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA LIDERADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – PESQUISA ACADÊMICA							
QUESTIONÁRIO PARA LIDERADOS							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para cada pergunta existe apenas uma resposta ➤ Assinale um "x" na quadricula Y, X ou Z da resposta que mais se aproxima de seu parecer ➤ Suas respostas serão mantidas em sigilo 							
	PERGUNTA	RESPOSTA - 1	Y	RESPOSTA - 2	X	RESPOSTA - 3	Z
1	Seu chefe sabe coordenar bem seu trabalho?	Sim, ele dá liberdade e cobra resultados.		Fazemos o que queremos e ele não quer saber de nada.		Sim, ele manda e aí de quem desobedece.	
2	Você tem liberdade para falar com seu chefe?	Não falo com ele, pois ele manda e eu só tenho que executar.		Falo com ele, pois me orienta na solução dos problemas.		Não preciso falar, pois deixa tudo por minha conta.	
3	Você pode dar idéias e elas são aplicadas?	Não dou idéias, pois as aplico sem a interferência do chefe.		Não, pois o chefe é que tem as melhores idéias.		Dou idéias, que discutimos junto, e aplico as melhores	
4	Como age seu chefe quando você comete uma falha?	Chama minha atenção e diz que não vai aceitar outra falha.		Analisamos juntos como evitar que ocorra novamente.		Posso errar que ele nem fica sabendo.	
5	Você recebe algum elogio por ter feito uma tarefa?	Nunca recebi.		O chefe nem fica sabendo.		Sempre recebo algum elogio ou aperto de mão.	
6	O que seu chefe faz quando você antecipa algum prazo?	Ele me dá parabéns.		Ele nem fica sabendo.		Não diz nada.	
7	Seu chefe está sempre a sua disposição para falar com você?	Ele nunca está na sala dele.		Sempre está ocupado com seu trabalho e não pode me atender.		Posso falar com ele sempre que precisar.	
8	Como são programados seus trabalhos?	Meu chefe é quem define tudo.		Definimos tudo, meu chefe e eu.		A gente mesmo programa.	
9	Seu chefe conhece os problemas de seu trabalho?	Ele sempre quer saber e juntos buscamos sempre as soluções.		Ele não sabe de nada e nem se interessa por eles.		Ele sabe, mas diz que é um problema meu.	
10	Quem toma as decisões em sua unidade?	As mais importantes é meu chefe e as demais sou eu.		Sou eu quem toma todas as decisões no meu trabalho.		Levo todos os problemas a meu chefe e ele decide.	
11	Qual a confiança que seu chefe tem em você?	Total. Deixa tudo por minha conta, sem cobrar nada.		Nenhuma. Sempre quer ver tudo o que faço.		Total, mas gosta de ver alguns itens importantes.	
12	Quem estabelece as metas em seu trabalho?	Sempre o chefe.		Meu chefe sempre as negocia comigo.		Não temos metas.	
13	O que acontece quando você não cumpre as metas?	Nada, pois nem temos metas.		O chefe me chama a atenção.		O chefe me chama e juntos fazemos os ajustes.	
14	Existe reunião com seu chefe para avaliar seu trabalho?	Sim, mas é ele só quem fala.		Não, ele confia e deixa tudo por nossa conta.		Sim, avaliamos juntos e negociamos os acertos.	
15	Para que é utilizada a avaliação do seu trabalho?	Para nada. Tudo fica igual.		Para policiamento e punição.		É levada em consideração nas promoções.	
Sexo: () masculino () feminino		Idade (anos):		Tempo de Polícia Civil:		Nível Escolaridade:	
Área de trabalho: () Operacional () Administrativa () Outra. Qual?							

ANEXO II – FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA LÍDERES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – PESQUISA ACADÊMICA							
QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para cada pergunta existe apenas uma resposta ➤ Assinale um "x" na quadricula Y, X ou Z da resposta que mais se aproxima de seu parecer. ➤ Suas respostas serão mantidas em sigilo 							
	PERGUNTA	RESPOSTA - 1	Y	RESPOSTA - 2	X	RESPOSTA - 3	Z
1	Como você coordena o trabalho de sua equipe?	Determino o que fazer e a equipe executa.		Todos têm liberdade e não precisam de coordenação.		Dou liberdade, mas cobro resultados.	
2	Você costuma falar com seus subordinados?	Não há necessidade, pois executam tudo o que mando.		Costumo a falar com eles para orienta-los nas dificuldades.		Não preciso falar, pois têm liberdade e executam tudo.	
3	Você recebe idéias de seus subordinados?	Recebo as idéias, que discutimos juntos, e aplico as melhores.		As idéias que têm, eles aplicam em suas tarefas.		É difícil eles darem algumas idéias, mas quando dão, recebo.	
4	Como você age quando um subordinado comete uma falha?	Ele é livre e quando falha ele mesmo se corrige.		Chamo a atenção dele e digo que não vou aceitar reincidência.		Analisamos juntos como evitar que ocorra novamente.	
5	Como você age quando um subordinado cumpre bem uma tarefa?	Fico sabendo e espero que ele sempre continue assim.		Dou algum elogio ou aperto de mão.		Quase nem fico sabendo, pois eles sempre as cumprem.	
6	Como você age quando um subordinado antecipa algum prazo?	Costumo parabenizá-lo pelo prazo cumprido.		Precisa dizer algo? É obrigação dele.		Quase nem fico sabendo, pois eles sempre os antecipam.	
7	Você tem tempo para falar com seus subordinados	Posso falar com eles sempre que precisarem.		Tenho muitos serviços, ms acho um tempo para isso.		Não precisa, pois defino bem as tarefas deles.	
8	Como os trabalhos são programados?	O pessoal mesmo programa.		Gosto de eu mesmo de programa-los.		Gosto de definir junto com eles.	
9	Você conhece os problemas do trabalho de sua equipe?	Conheço os problemas e sempre os resolvo.		Procuro conhece-los e eles sugerem as soluções.		Eles sempre dão um jeito e os resolvem sem minha ajuda.	
10	Quem toma as decisões em sua unidade?	Recebo todos os problemas e tomo as decisões necessárias.		As mais importantes sou e as demais deixo por conta deles.		Dou liberdade para o pessoal tomar as decisões.	
11	Qual a confiança que você tem eu seus subordinados?	Total, mas gosto de ver alguns itens importantes.		Total e deixo tudo por conta deles.		Confio, mas gosto de ver tudo que fazem para conferir.	
12	Quem estabelece as metas de trabalho de sua equipe?	Sempre sou eu, pois acho que isso é meu dever.		Sempre as negocio com os subordinados.		Não temos metas.	
13	Como você age quando um subordinado não cumpre as metas?	Chamo o subordinado e juntos fazemos os ajustes.		Nada, pois não temos metas.		Costumo chamar a atenção dele, pois é meu dever.	
14	Existe reunião para avaliar o trabalho com seus subordinados?	Não, pois eles são bastante maduros e não precisam.		Sim, costumo coordenar a reunião do começo ao fim.		Sim, avaliamos juntos e negociamos acertos.	
15	O que você faz com a avaliação do trabalho de seus subordinados?	Para policiamento e punição.		Para nada. Tudo fica igual.		É levada em consideração nas promoções.	
Sexo: () masculino () feminino		Idade (anos):		Tempo de Polícia Civil:		Nível Escolaridade:	
Area de trabalho: () Operacional () Administrativa () Outra. Qual?							

ANEXO IV – SÍNTESE DA PESQUISA JUNTO AOS LIDERADOS

Área Pesquisada	R	PERGUNTA	RESPOSTA - 1	A	RESPOSTA - 2	B	RESPOSTA - 3	C	S/R
Tarefas	1	Seu chefe sabe coordenar bem seu trabalho?	Sim, ele manda e aí de quem desobedece.	0	Fazemos o que queremos e ele não quer saber de nada.	0	Sim, ele dá liberdade e cobra resultados.	29	0
Tarefas	2	Você tem liberdade para falar com seu chefe?	Não falo com ele, pois ele manda e eu só tenho que executar.	1	Não preciso falar, pois deixa tudo por minha conta.	1	Falo com ele, pois me orienta na solução dos problemas.	27	0
Tarefas	3	Você pode dar idéias e elas são aplicadas?	Não, pois o chefe é que tem as melhores idéias.	0	Não dou idéias, pois as aplico sem a interferência do chefe.	1	Dou idéias, que discutimos junto, e aplico as melhores	28	0
Motivação	4	Como age seu chefe quando você comete uma falha?	Chama minha atenção e diz que não vai aceitar outra falha.	6	Posso errar que ele nem fica sabendo.	0	Analisamos juntos como evitar que ocorra novamente.	22	1
Motivação	5	Você recebe algum elogio por ter feito uma tarefa?	Nunca recebi.	7	O chefe nem fica sabendo.	2	Sempre recebo algum elogio ou aperto de mão.	20	0
Motivação	6	O que seu chefe faz quando você antecipa algum prazo?	Não diz nada.	9	Ele nem fica sabendo.	1	Ele me dá parabéns.	19	0
Comunicação	7	Seu chefe está sempre a sua disposição para falar com você?	Sempre está ocupado com seu trabalho e não pode me atender.	4	Ele nunca está na sala dele.	2	Posso falar com ele sempre que precisar.	23	0
Comunicação	8	Como são programados seus trabalhos?	Meu chefe é quem define tudo.	9	A gente mesmo programa.	5	Definimos tudo, meu chefe e eu.	15	0
Comunicação	9	Seu chefe conhece os problemas de seu trabalho?	Ele sabe, mas diz que é um problema meu.	3	Ele não sabe de nada e nem se interessa por eles.	1	Ele sempre quer saber e juntos buscamos sempre as soluções.	25	0
Decisões	10	Quem toma as decisões em sua unidade?	Levo todos os problemas a meu chefe e ele decide.	6	Sou eu quem toma todas as decisões no meu trabalho.	0	As mais importantes é meu chefe e as demais sou eu.	22	1
Decisões	11	Qual a confiança que seu chefe tem em você?	Nenhuma. Sempre quer ver tudo o que faço.	2	Total. Deixa tudo por minha conta, sem cobrar nada.	1	Total, mas gosta de ver alguns itens importantes.	26	0
Meta	12	Quem estabelece as metas em seu trabalho?	Sempre o chefe.	11	Não temos metas.	1	Meu chefe sempre negocia comigo.	17	0
Meta	13	O que acontece quando você não cumpre as metas?	O chefe me chama a atenção.	6	Nada, pois nem temos metas.	1	O chefe me chama e juntos fazemos os ajustes.	22	0
Controle	14	Existe reunião com seu chefe para avaliar seu trabalho?	Sim, mas é ele só quem fala.	3	Não, ele confia e deixa tudo por nossa conta.	3	Sim, avaliamos juntos e negociamos os acertos.	23	0
Controle	15	Para que é utilizada a avaliação do seu trabalho?	Para policiamento e punição.	1	Para nada. Tudo fica igual.	4	É levada em consideração nas promoções.	23	1
ESTILOS PREDOMINANTES			Autocrático	68	Liberal	23	Democrático	341	
LEGENDA: S/R = Sem resposta									

ANEXO VI – SÍNTESE DA PESQUISA JUNTO AOS LÍDERES

Área Pesquisada	R	PERGUNTA	RESPOSTA - 1	A	RESPOSTA - 2	B	PESPOSTA - 3	C	S/R
Tarefas	1	Como você coordena o trabalho de sua equipe?	Determino o que fazer e a equipe executa.	3	Todos têm liberdade e não precisam de coordenação.	0	Dou liberdade, mas cobro resultados.	14	0
Tarefas	2	Você costuma falar com seus subordinados?	Não há necessidade, pois executam tudo o que mando.	2	Não preciso falar, pois têm liberdade e executam tudo.	0	Costumo a falar com eles para orientá-los nas dificuldades.	15	0
Tarefas	3	Você recebe idéias de seus subordinados?	É difícil eles darem algumas idéias, mas quando dão, recebo.	2	As idéias que têm, eles aplicam em suas tarefas.	0	Recebo as idéias, que discutimos juntos, e aplico as melhores.	15	0
Motivação	4	Como você age quando um subordinado comete uma falha?	Chamo a atenção dele e digo que não vou aceitar reincidência.	3	Ele é livre e quando falha ele mesmo se corrige.	0	Analizamos juntos como evitar que ocorra novamente.	14	0
Motivação	5	Como você age quando um subordinado cumpre bem uma tarefa?	Fico sabendo e espero que ele sempre continue assim.	6	Quase nem fico sabendo, pois eles sempre as cumprem.	0	Dou algum elogio ou aperto de mão.	11	0
Motivação	6	Como você age quando um subordinado antecipa algum prazo?	Precisa dizer algo? É obrigação dele.	0	Quase nem fico sabendo, pois eles sempre os antecipam.	1	Costumo parabenizá-lo pelo prazo cumprido.	16	0
Comunicação	7	Você tem tempo para falar com seus subordinados	Não precisa, pois defino bem as tarefas deles.	0	Tenho muitos serviços, ms acho um tempo para isso.	8	Posso falar com eles sempre que precisarem.	9	0
Comunicação	8	Como os trabalhos são programados em sua unidade?	Gosto de eu mesmo de programa-los.	6	O pessoal mesmo programa.	1	Gosto de definir junto com eles.	10	0
Comunicação	9	Você conhece os problemas do trabalho de sua equipe?	Conheço os problemas e sempre os resolvo.	2	Eles sempre dão um jeito e os resolvem sem minha ajuda.	0	Procuo conhecê-los e eles sugerem as soluções.	15	0
Decisões	10	Quem toma as decisões em sua unidade?	Recebo todos os problemas e tomo as decisões necessárias.	7	Dou liberdade para o pessoal tomar as decisões.	1	As mais importantes sou e as demais deixo por conta deles.	9	0
Decisões	11	Qual a confiança que você tem em seus subordinados?	Confio, mas gosto de ver tudo que fazem para conferir.	2	Total e deixo tudo por conta deles.	1	Total, mas gosto de ver alguns itens importantes.	14	0
Meta	12	Quem estabelece as metas de trabalho de sua equipe?	Sempre sou eu, pois acho que isso é meu dever.	8	Não temos metas.	1	Sempre as negociações com os subordinados.	8	0
Meta	13	Como você age quando um subordinado não cumpre as metas?	Costumo chamar a atenção dele, pois é meu dever.	3	Nada, pois não temos metas.	1	Chamo o subordinado e juntos fazemos os ajustes.	13	0
Controle	14	Existe reunião para avaliar o trabalho com seus subordinados?	Sim, costumo coordenar a reunião do começo ao fim.	5	Não, pois eles são bastante maduros e não precisam.	0	Sim, avaliamos juntos e negociamos acordos.	12	0
Controle	15	O que você faz com a avaliação do trabalho de seus subordinados?	Para policiamento e punição.	0	Para nada. Tudo fica igual.	0	É levada em consideração nas promoções.	17	0
ESTILOS PREDOMINANTES			Autocrático	49	Liberal	14	Democrático	192	

LEGENDA: S/R = Sem resposta