

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIA PAULINO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA ACEITAÇÃO DO LÍDER NO DIA A DIA DOS LIDERADOS: UM
ESTUDO DE CASO NA SEME - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE
SIDROLÂNDIA - MS**

MARACAJU - MS

2016

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIA PAULINO DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA ACEITAÇÃO DO LÍDER NO DIA A DIA DOS LIDERADOS: UM
ESTUDO DE CASO NA SEME - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE
SIDROLÂNDIA - MS**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), como exigência da disciplina de Estágio Supervisionado II do Curso de Administração sob orientação da Professora Daniela Garcia Corrêa de Assis.

MARACAJU - MS

2016

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE MARACAJU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

REITOR

PROF. DR. FÁBIO EDIR DOS SANTOS COSTA

PRÓ-REITOR DE ENSINO

PROF. DR. JOÃO MIANUTTI

COORDENADOR DE CURSO

PROF. DR. ALEX SANDRO RICHTER WON MÜHLEN

ORIENTADORA

PROFA. ME. DANIELA GARCIA CORRÊA DE ASSIS

A monografia intitulada “A INFLUÊNCIA DA ACEITAÇÃO DO LÍDER NO DIA A DIA DOS LIDERADOS: UM ESTUDO DE CASO NA SEME - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SIDROLÂNDIA - MS”, apresentada por Márcia Paulino de Souza, como exigência parcial para obtenção do grau Bacharel em Administração da UEMS Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – Unidade de Maracaju, foi aprovada.

Maracaju MS, ____ de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Daniela Garcia Corrêa de Assis (Orientadora)

Prof. _____

Prof. _____

Dedico este trabalho à minha família, que acreditou na conquista desse desafio, em especial aos meus filhos, Fernando, Thiago e Gabriel, à minha nora Jocenilda e à minha pequena Julia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela graça concedida a cada dia, por me guiar na caminhada da vida.

Aos meus pais, *José de Souza Reis e Maria Paulino de Souza*, pelas orações e incentivos desde o primeiro dia de aula.

Aos meus filhos, pela compreensão, apoio e incentivo.

A minha orientadora, *Profa. Daniela Garcia Corrêa de Assis*, pelo profissionalismo demonstrado, pela disponibilidade em me atender sempre que solicitada e por ter me motivado ao longo da realização desse trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para os resultados aqui apresentados.

*Talvez, não tenhamos conseguido fazer o melhor,
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
Não somos o que iremos ser,
Mas, graças a Deus,
Não somos o que éramos*

Martin Luther King

RESUMO

O presente trabalho foi realizado na Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia-MS – SEME, com o objetivo de analisar a influência da aceitação do líder no dia a dia dos liderados. Foram abordados conceitos importantes sobre liderança para a compreensão do que representa o líder em uma organização. Para a realização deste trabalho foram feitas pesquisas bibliográficas com busca pelos autores que tiveram seus trabalhos focados no tema Liderança. Para a coleta de dados foi escolhida a aplicação de questionário, com questões abertas e fechadas, direcionadas ao líder e aos liderados. Para a análise de dados das questões abertas utilizou-se o método de análise de conteúdo. Após análise dos dados identificou-se que a líder é percebida pelos seus liderados através de suas habilidades em resolver problemas, do seu comprometimento, do conhecimento técnico, da competência e do comportamento de liderança perante sua equipe. Percebeu-se que a relação entre líder e liderados baseia-se na harmonia e na confiança. Constatou-se então, que a líder tem a aceitação de seus liderados, pois a habilidade destacada e o seu comportamento perante seus subordinados transmite confiança à equipe, de forma a que as atividades exercidas no dia a dia sejam feitas com responsabilidade e comprometimento de todos.

Palavras-chave: Liderança; Comportamento; Equipe.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA	11
1.1 Problema	11
1.2 Justificativa	13
1.3 Hipótese.....	13
1.4 Objetivos.....	13
- Objetivo Geral	13
- Objetivos Específicos.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1. Conceito de liderança	15
2.2. Estilos de Liderança	17
2.3. Relação Líder x Liderado.....	22
2.4. O papel da Liderança.....	24
2.5. Liderança em órgão público.....	28
3. MATERIAL E MÉTODOS	32
3.1. Perfil da Empresa	32
3.2. Caracterização da Pesquisa	33
3.3. Coleta de Dados	33
3.4 Análise de Dados.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1. Análise do questionário dos liderados	35
4.2. Análise do Questionário do Líder.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE	57
Apêndice A - Modelo de questionário aplicado aos respondentes no estudo de caso	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Diferença entre chefe e líder.....	17
Tabela 02 - Teoria dos traços – década de 30.....	18
Tabela 03 – Perfil pessoal do Gestor.....	47
Tabela 04 – Perfil profissional do Gestor.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Características dos estilos de liderança.....	19
Figura 02 – Régua da liderança segunda Tannenbaum e Schmidt.....	20
Figura 03 – Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	21
Figura 04 – Papel Estratégico do Líder.....	25
Figura 05 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia – MS.....	32
Gráfico 01 – Gênero.....	35
Gráfico 02 – Faixa etária.....	35
Gráfico 03 – Escolaridade.....	36
Gráfico 04 – Tempo de Serviço na Secretaria.....	37
Gráfico 05 – Satisfação com as Atividades Desenvolvidas.....	38
Gráfico 06 – Conversa do Superior com funcionário para melhoria de desempenho.....	39
Gráfico 07 – Autonomia para resolver problemas inesperados na ausência do Superior.....	40
Gráfico 08 – Características consideradas mais importantes em um líder.....	41
Gráfico 09 – Relação com o Superior.....	42
Gráfico 10 – Relação dos outros funcionários com o superior.....	42
Gráfico 11 – Comportamento de liderança considerado importante.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

ESAF – Escola de Administração Fazendária

GESPUBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

SEME – Secretaria Municipal de Educação

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a administração pública busca adotar modernos conceitos de Gestão, inserindo novos discursos e novas práticas para a prestação de serviços públicos. Pode-se citar como exemplo a introdução do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituída pelo Decreto nº. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. De acordo com Araújo (2009, p.01), “a GestPública veio com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestado aos cidadãos e aumentar a competitividade do País”.

Percebe-se que os órgãos públicos estão seguindo a tendência do mundo corporativo, com competitividade e preocupação em apresentar excelência na qualidade dos serviços prestados, dessa forma, a figura do líder torna-se imprescindível, tendo em vista que toda organização, seja ela pública ou privada necessita de pessoas com características de liderança e habilidades que possam motivar sua equipe para o bom andamento do trabalho e conseqüentemente o retorno de resultados.

De acordo com Bass et al (2003 apud Barreto et al 2012, p.03) “...é, principalmente, o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais”.

Llatas e Silva Jr (2005, p. 04) colaboram com esse entendimento ao colocar que “O verdadeiro líder tem a capacidade de criar estratégias, além de determinar o melhor caminho a trilhar. Ele conta também com acompanhamento de seus colaboradores, os quais concordam com a validade das ideias apresentadas”.

Desta forma auxiliando o trabalho em equipe que requer interação e convívio entre os membros, uma convivência harmoniosa é necessária para resultados aceitáveis e vantajosos para a organização. Um grupo precisa de um bom líder como referência, através do trabalho do líder a equipe poderá se motivar e se organizar de forma a alcançar os objetivos desejados.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA PESQUISA

1.1 Problema

O serviço público tem uma diferenciação do serviço privado, pois tem toda a sua estrutura baseada em Legislação, ou seja, é necessário administrar com base

no princípio da legalidade, que permite ao administrador fazer somente o que está previsto e autorizado em lei.

A forma de ingresso do funcionalismo é garantida pela Constituição Federal no Artigo 37, onde afirma que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Sendo assim, dentro de um mesmo Departamento Público existem cargos efetivos e cargos em comissão, chamados também de cargos de chefia ou cargos de liderança. Com a alternância de poder permitida pelo regime democrático através das eleições, a rotatividade dos ocupantes de cargos de chefia é maior, enquanto que a rotatividade nos cargos mais operacionais é menor devido à estabilidade no emprego concedida pelos concursos públicos. Dessa forma, a cada troca de gestor, troca-se também o chefe, o que pode se tornar um transtorno para quem fica, pois, toda essa situação também pode gerar insegurança, ineficiência e descontinuidade na execução do trabalho. Esses fatores podem trazer desmotivação, fazendo com que o servidor não tenha tanto interesse no desenvolvimento das atividades.

No setor público predomina a cultura da estabilidade, onde pessoas com comportamentos e personalidades diferentes fazem concurso e alguns deles apenas com o interesse em estar empregado e na tranquilidade de não serem demitidos tão facilmente, pois diferentemente de uma empresa privada, exonerar um servidor público apenas por questão de desempenho profissional é tarefa difícil.

Os cargos de chefia no serviço público em sua maioria são ocupados através de indicações e nomeações e quem assume esse posto precisa ter habilidade suficiente para conquistar a confiança de uma equipe que já se encontra na máquina pública há mais tempo.

Nem sempre a pessoa indicada para exercer um cargo de direção está preparada para liderar em um ambiente público, por não possuir habilidades específicas ou formação adequada para lidar com pessoas. Dessa forma, surge o seguinte questionamento: O comportamento desse indivíduo influencia em sua aceitação pelo grupo?

1.2 Justificativa

Em um órgão público a maioria dos membros que compõe uma equipe passa por um constante processo de adaptação devido às mudanças que geralmente ocorrem a cada 04 (quatro) anos, ou seja, a cada troca de gestor municipal, trocam-se os secretários, diretores, coordenadores e outros cargos de direção. Essas mudanças fazem com que a relação líder e liderado também passem por processo de adaptação.

Segundo Oliveira (2012, p. 16), em várias situações “o exercício da liderança se confunde com o exercício da chefia, não na integração desses dois, o que seria ideal, mas na exclusão de um deles”. Jordão (2007) colabora com esse entendimento ao afirmar que ser líder é diferente de ser chefe, pois liderar é lidar com pessoas, enquanto que chefiar é uma função, um cargo. Um chefe pode ser nomeado, independente de possuir ou não, habilidades necessárias para liderar.

É nesse processo de mudança e adaptação que o servidor indicado para a posição de chefia precisa estar preparado, capacitado para mostrar suas técnicas e habilidades para conquistar o grupo de forma que todos o aceitem e sintam o desejo de fazer parte da equipe, ter os mesmos anseios, buscando juntos resultados positivos para o sucesso da organização.

1.3 Hipótese

A possível causa da não aceitação do líder pelos seus subordinados pode estar relacionada com a forma como esse servidor se comporta perante sua equipe tendo em vista a falta de conhecimento sobre o trabalho a ser realizado e a confusão existente entre a relação liderar e chefiar.

Para diminuir possíveis problemas, no momento do recrutamento do servidor para o cargo poderia ser observado se este possui pré-requisitos como conhecimento técnico na área de atuação e investimento da organização em capacitação pós-contrato.

1.4 Objetivos

- Objetivo Geral

Analisar como o comportamento do líder influencia na sua aceitação pelos seus subordinados.

- Objetivos Específicos

- Verificar qual o tipo de relacionamento existente entre líder e liderados;
- Analisar a satisfação do liderado em relação às atividades exercidas;
- Investigar se o líder possui flexibilidade ao agir com o grupo;
- Constatar o entendimento do grupo pesquisado sobre o significado de liderança.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de liderança

Ao longo dos anos o tema “Liderança” vem despertando o interesse de muitos estudiosos do comportamento humano e possivelmente tem se tornado um dos assuntos centrais nesse campo de investigação. Conseguir definir o que é liderança tem se tornado uma busca constante para os pesquisadores do tema que segundo Oliveira *et al* (2010) se torna amplo e complexo por se tratar de comportamento e relacionamentos humanos.

Vergara (2006, p. 74) define liderança como sendo “a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”. Jordão (2007 p.11) vê a liderança como uma arte “a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade”.

Muito embora ambas as autoras exponham o conceito de liderança de forma diferente, existe um consenso ao verificarmos que influenciar pessoas e conduzir pessoas toma o mesmo caminho para o cumprimento de metas e objetivos. Maximiano colaborou com essa ideia ao definir liderança como sendo:

A realização de uma meta por meio da direção dos colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2004 p. 289).

Hunter (2004, p. 25) define liderança como sendo “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para Freccia (2011), liderar é influenciar, servir de parâmetro, mobilizar pessoas, influenciar pessoas a pensar ou fazer algo.

A liderança é, sobretudo um relacionamento, um processo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Por um lado, o líder organiza, dirige e modela os significados das atividades, visões e relações entre pessoas, e por outro lado essa liderança é percebida pelos subordinados e assim encontra reconhecimento e identificação no que diz respeito aos processos cognitivos e emocionais vivenciados pelas pessoas que estão inseridas nesse ambiente (DAVEL E MACHADO, 2001).

Percebe-se que exercer influência sobre pessoas e grupos para o cumprimento de metas tem sido o ponto de acordo entre os estudiosos do tema. Robbins (2005) contribuiu dizendo que a influência exercida pela liderança pode ser formal, devido ao cargo que a pessoa exerce, ou informal, pela naturalidade com que a influência acontece.

O cargo exercido por uma pessoa ou a posição em que a mesma se encontra dentro da organização dá a ela a oportunidade de testar sua capacidade de liderar. Verificar a capacidade de liderança exige certo tempo. Bons líderes receberão uma influência que excederão sua posição inicial enquanto que maus líderes terão uma influência menor do que a que no começo veio com a posição. A posição não faz um líder, mas o líder pode fazer uma posição (MAXWELL, 2007).

É importante saber identificar se a formalidade de um cargo leva a pessoa a exercer liderança ou chefia. Segundo Chiavenato (2003) o termo chefiar surgiu com a Teoria Clássica quando esta não se preocupou com a liderança e suas implicações, e enfatizou a autoridade formal, considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo.

A diferença entre chefiar e liderar é que a chefia é um cargo e tem sua autoridade apoiada na hierarquia, enquanto que a liderança é uma função e tem sua autoridade baseada na admiração e respeito (CORTELA, 2011).

Para chefiar, a capacidade de cobrança é fundamental, o chefe deve acumular conhecimentos, estabelecer comunicação unilateral e saber impor-se pela fala, enquanto que para liderar, o líder necessita pôr em prática o verbo motivar, pois precisa estimular o desenvolvimento da equipe, saber ouvir e estabelecer diálogos (PITA, 2011).

Rega (2004) apresenta diferenças entre chefes e líderes:

Chefe	Líder
Administra – mantém o sistema	Inova – cria o sistema
Focaliza sistemas e estrutura	Focaliza e valoriza pessoas – olha a missão
Busca e depende de controles	Facilita a mudança e inspira confiança
Pensa em curto prazo	Tem visão em longo prazo
Olha apenas os resultados imediatos	Tem seus olhos voltados para o futuro
Mantém os procedimentos	Busca novas alternativas
Segue projetos estabelecidos	Estabelece projetos
Vê se as coisas estão funcionando	Muda novos caminhos para a organização
Faz certo as coisas - eficiente	Faz as coisas certas – eficaz
Faz com as pessoas façam coisas	Faz com as pessoas queiram fazer as coisas

Tabela 01 – diferença entre chefe e líder
Fonte: Adaptado de Rega (2004).

Esses modelos de chefia possibilitam reflexões sobre o que é certo ou errado para as organizações, tendo em vista a competitividade que exige mudanças, ações inovadoras que vêm ao encontro do cliente. As organizações públicas visam também o bem-estar do público que busca por informações e respaldo, nesse caso, o papel do líder é imprescindível (PANZENHAGEN e NEZ, 2012).

Aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade que o seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante (aquele que manda) e não de comandante (aquele que comanda), chefiar é simplesmente fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos (NEZ, 2008 apud PANZENHAGEN e NEZ, 2012 p.3).

2.2. Estilos de Liderança

Buscar entender a complexidade da liderança e seu significado tem sido objeto de muitos estudos, as primeiras pesquisas sobre liderança tinham interesse em definir as características que um líder possui (CARTONI, 2013).

Possivelmente a teoria mais antiga seja a dos traços de personalidade, que considerava como líderes homens que possuíssem características marcantes por meio dos quais pudessem influenciar o comportamento das demais pessoas. Essa

teoria teve sua origem influenciada pela Teoria do “grande homem”, proposta por Tomas Carlyle para explicar que o progresso do mundo foi produto de alguns homens que dominam a história da humanidade (CHIAVENATO, 2003).

A teoria dos traços propunha que “exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais, relacionados com a tarefa” (VERGARA, 2006 p. 75).

De acordo com Cartoni (2013) para essa teoria as características podem ser agrupadas em seis grupos principais:

Traço Central	Categoria
Impulso	Ambição, persistência, tenacidade e iniciativa.
Motivação para liderança	Desejo de conduzir e influenciar outras pessoas, assumir responsabilidades e conquistar poder.
Honestidade e integridade	Transparência entre o discurso e ação transmite confiabilidade.
Autoconfiança	Confiantes em relação às suas ações. Capacidade de aprender com seus erros e de administrar o estresse e suas emoções.
Capacidade Cognitiva	Auto grau de inteligência beneficia o processamento de informações complexas e a fácil adaptação em ambientes de intensa mudança
Conhecimento sobre o negócio	Conhecer o negócio no qual estão engajados possibilita ao líder tomar decisões mais acertadas.

Tabela 02 – Teoria dos traços – década de 30

Fonte: Adaptado de Cartoni (2013).

Todas as definições das teorias dos traços indicam que o líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso, porém essa teoria recebeu críticas por não considerar a reação dos subordinados e por não distinguir os traços válidos de acordo com os objetivos que a empresa precisa alcançar em determinada situação (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria dos estilos de liderança surgiu como continuidade na busca por entender o processo de liderança. Segundo Vergara (2007), o próximo passo foi dado pela teoria de que se a liderança não é nata ela pode ser aprendida e o foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar.

A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. Os Principais estudos sobre os estilos

de liderança procuravam verificar a influência causada por meio de três estilos diferentes: o Autocrático o Democrático e o Liberal (CHIAVENATO, 2003).

A figura abaixo detalha os estilos de liderança:

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada um por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Figura 01. Características dos estilos de liderança
Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

Os diferentes estilos apresentados acima determinam a forma como as pessoas agem. O líder autocrático tende a centralizar suas decisões e impor suas ordens ao grupo enquanto que o líder democrático conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática de todos nas tomadas de decisões, já o líder liberal delega totalmente as decisões ao grupo e deixando-os completamente à vontade sem nenhum controle.

Autocracia e democracia são dois estilos básicos que se desdobram em outros. Tannenbaum e Schmidt desenvolveram a ideia de uma régua dos estilos de liderança, para explicar como isso ocorre. Nessa régua a autoridade do gerente e a autonomia dos liderados se combinam. Conforme a autoridade do gerente aumenta,

a autonomia dos liderados diminui e o grau de autocracia aumenta. Quando acontece o contrário, o grau de democracia aumenta. (MAXIMIANO. 2004, p. 296).

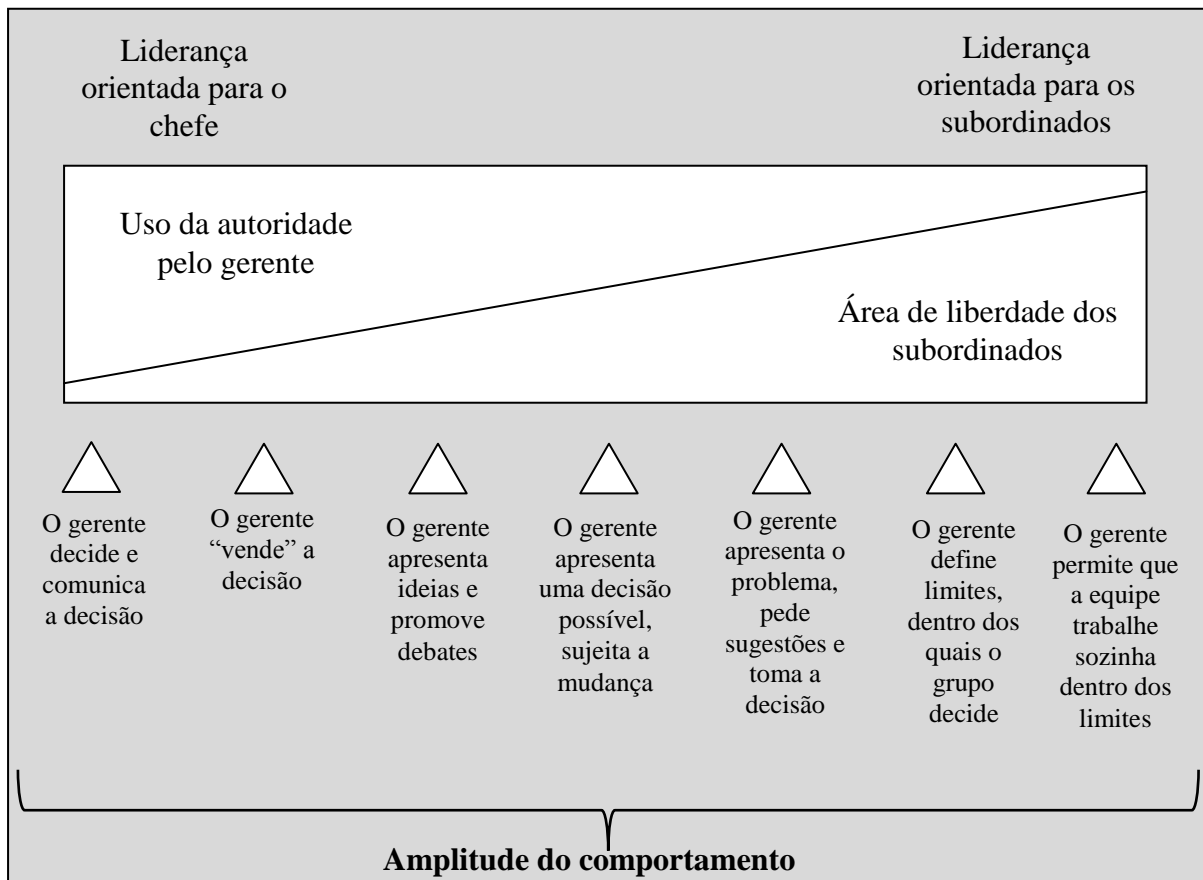


Figura 02. Régua da Liderança, segundo Tannenbaum e Schmidt
Fonte: Adaptado de Maximiano (2004).

A teoria dos estilos de liderança sinaliza para a questão da situação. A ideia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação, resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional, também conhecida como liderança contingencial. Essa teoria se preocupa com o fenômeno da liderança, tirando o foco da pessoa do líder e alertando que a liderança é uma relação entre líder e liderados. Nessa relação veem-se três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação (VERGARA, 2006).

Os modelos de liderança situacional foram apresentados pelos pesquisadores Tannenbaum e Schmidt, que procuravam observar o comportamento do gerente, dos funcionários e principalmente o clima organizacional em que a empresa estava inserida. Fiedler, o segundo pesquisador diz que o líder deve ter um comportamento flexível, ajustando às situações que possa vir a enfrentar. O terceiro modelo dos pesquisadores Hesse e Blanchard procurava determinar o grau de maturidade de

cada seguidor, o domínio das tarefas executadas para assim determinar o estilo a ser utilizado (OLIVEIRA et al, 2010).

A figura abaixo ilustra a pesquisa de Hersey e Blanchard:

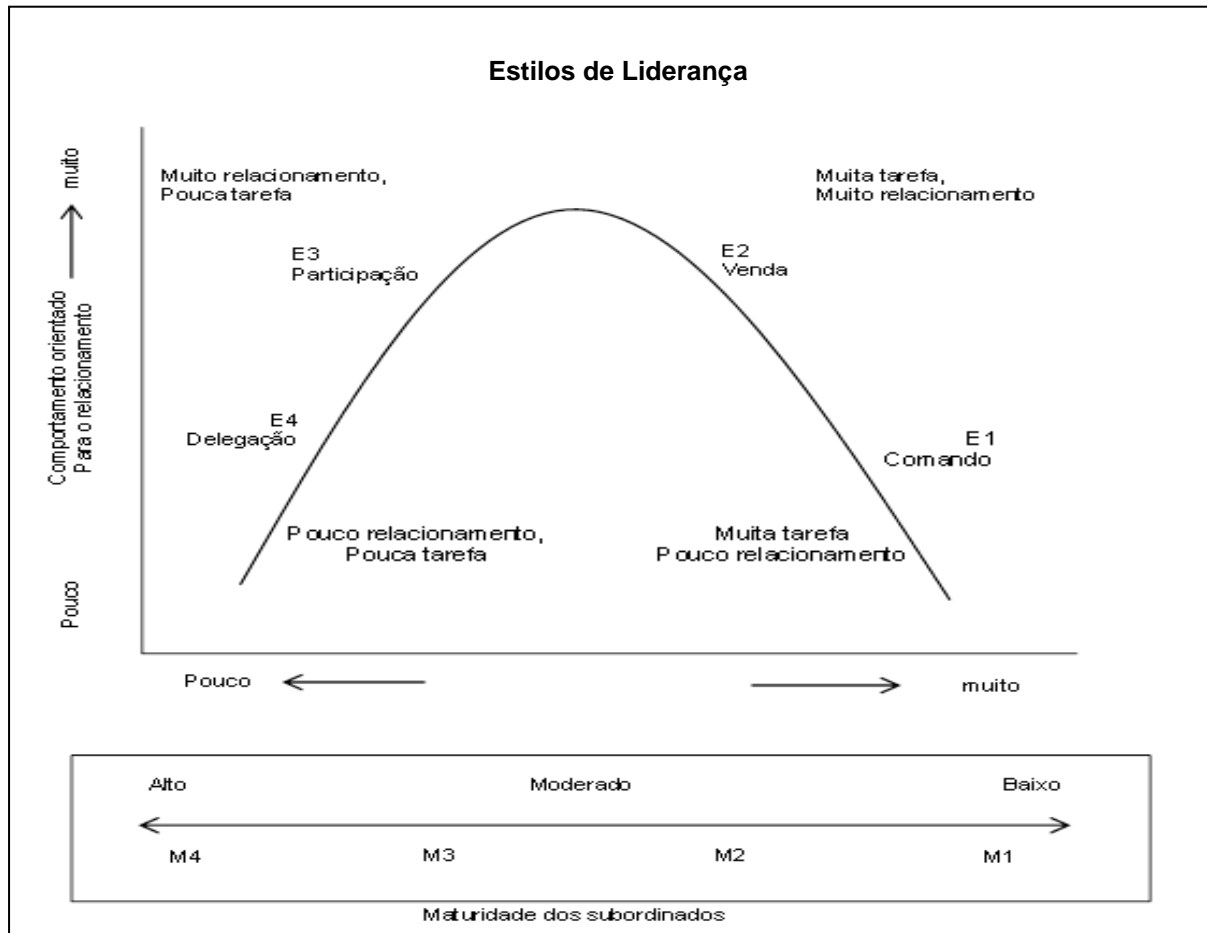


Figura 03 – Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard
Fonte: Adaptado de Oliveira et al (2010).

Com este gráfico, percebemos que o estilo *Comando* (E1) se refere ao comportamento do líder em relação aos seus liderados que ainda não tem um alto nível de maturidade. Deixando de lado o apoio emocional, concentra a equipe na execução de tarefas e aplica sua liderança através do cumprimento de suas ordens.

Por sua vez pelo estilo *venda* (E2), o líder oferece mais apoio emocional e auxílio para o aperfeiçoamento das tarefas em curso, porque a maturidade se desenvolveu moderadamente possibilitando um maior desenvolvimento de competências e habilidades por parte de seus liderados.

Já o estilo *participação* (E3) deve ser aplicado quando o relacionamento sobressai com força, porque existe apenas a necessidade de prestar apoio aos profissionais que já desenvolveram capacitação habilidosa para as tarefas assumidas. Isso se deve à quase ausência de interesse por parte

dos liderados em assumir responsabilidades, pois se encontram ainda desmotivados e inseguros.

Finalmente, o estilo *Delegação (E4)* não necessita exercer qualquer tipo de apoio emocional e orientação prática, porque os liderados alcançaram um grau suficiente de competência e motivação e o líder se restringe a indicar as tarefas que precisam ser realizadas (OLIVEIRA et al, 2010).

Cada estilo identificado no modelo de Hersey e Blanchard é uma combinação de comportamento voltado para a tarefa e comportamento voltado para o relacionamento. O comportamento para tarefas é a medida que o líder se dirige às pessoas no sentido de lhes dizer o que fazer, quando fazer onde e como fazer estabelecendo objetivos e definindo papéis para os liderados enquanto que o comportamento voltado para o relacionamento é a medida com que o líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando-lhes os esforços (BIRCHAL e VILELA, 2012).

2.3. Relação Líder x Liderado

As constantes mudanças existentes em um órgão público, como trocas e remanejamentos de funcionários podem ocorrer dificuldades de adaptação para alguns e conseqüentemente o stress, o desânimo e a desmotivação. Nesse momento a presença e a atitude do líder perante sua equipe se torna de extrema importância, pois segundo Maximiano (2004) é nesse meio organizacional e social que ocorre o processo de liderança, o meio influencia o comportamento dos líderes e dos liderados.

“Líderes e seguidores criam uns aos outros. Formam uma ligação espiritual invisível. Os líderes existem para personificar os valores pelos quais os seguidores anseiam, e os seguidores existem para alimentar a visão do líder que têm dentro de si” (CHOPRA, 2002, p. 02).

“Para conquistar e preservar um bom relacionamento com sua equipe, o líder deve saber ouvir seus funcionários, identificar suas prioridades, avaliar o ambiente interno buscando sempre o bem-estar de cada integrante, para que isso possa refletir-se no grupo como um todo” (ZACHER, 2007, p. 01).

Marcondes (2007) observou que as atitudes dos líderes variam em relação aos membros do grupo, e é essa essência que fundamenta a Teoria da troca entre líder e liderados. De acordo com Marcondes essa teoria sugere que os líderes

estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados, depositando-lhes total confiança e até uma atenção exagerada, enquanto que para os demais membros do grupo, o relacionamento se baseia nas relações formais de autoridade e há menos dedicação por parte do líder.

A Teoria da troca entre líderes e liderados propõe que no início da integração líder e liderado, o líder divide o grupo por categorias como “grupo de dentro” e “grupo de fora”. Como o líder escolhe quem se encaixa em qual tipo de categoria não é muito clara, porém há evidências de que os membros do “grupo de dentro” são escolhidos em função das atitudes e características de personalidades ou por possuírem um nível de competências superior aos demais (MARCONDES, 2007).

Porém, Silva (2004) diz que a liderança é um relacionamento de influência entre todos os membros da equipe que possuem intenções de mudanças e resultados, e, Oliveira et al (2010) percebe que, para que haja um bom relacionamento entre líderes e liderados, a confiança se faz necessária, pois é a base para as atividades que envolvem as pessoas que se relacionam. Maxwell (2007) mostra a mesma linha de pensamento, pois para ele a confiança é a base da liderança e investir na relação líder e liderado impulsiona muitas mudanças, ajudando para que o relacionamento resista a situações de conflitos. Robbins (2005, p. 277) complementa a ideia dizendo que “quando essa confiança é perdida, o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves”.

Líderes precisam, acima de tudo, passar confiança e credibilidade à sua equipe e para que a confiança comece a fazer parte das relações, é necessário certo grau de conhecimento entre os componentes. Mas o que é a confiança? De acordo com Marcondes (2007, p. 151) “a confiança é a expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”.

A expressão *expectativa positiva*, presume-se a existência de conhecimento e familiaridades entre as partes. A confiança leva tempo para se formar, ser construída e acumulada, porém, à medida que o relacionamento amadurece, começamos a acreditar em nossa capacidade de formar uma expectativa positiva (MARCONDES, 2007).

Percebe-se que, a influência e a confiança estão inseridas no bom relacionamento das equipes, porém Oliveira et al (2010) enfatizou que para se obter bons resultados através da confiança, o líder precisa ter a capacidade de mobilizar o

comportamento das pessoas e não condicionar. Quando há um condicionamento, as pessoas se adequam de acordo com as necessidades do líder e da empresa, porém não há o comprometimento necessário para conseguir resultados em longo prazo.

Quando a confiança começa a fazer parte dos relacionamentos profissionais, passa a existir também uma combinação de ideias, pensamentos e objetivos, o que permite uma compreensão imediata na comunicação. Mas é preciso lembrar sempre que as relações numa organização dependem de pessoas que se organizam em equipes com líderes e liderados. Isso significa que a confiança nesse meio não aconteceria se não existisse o outro com quem nos relacionamos e, portanto, devemos transmitir confiança e não apenas esperar a confiança por parte do outro. A confiança não é um conhecimento que se adquire através de manuais de estudo, a confiança se conquista através do comportamento e das atitudes do líder para com sua equipe e a atitude e comportamento de uns para com outros (OLIVEIRA et al, 2010).

2.4. O papel da Liderança

Em um ambiente organizacional onde o trabalho em equipe e a diversidade de pessoas é uma das características principais, a liderança tem tido um papel de extrema importância por estar inserida nas relações entre indivíduos. A ligação criada nessas relações pode gerar resultados positivos para a organização, pois o papel exercido pelo líder, de acordo com Assis (2013, p. 38) “consistiria em estabelecer um vínculo de motivação que possibilitasse a mobilização de vontades, inteligências e talentos, objetivando o alcance das metas da organização”.

A liderança pode ser considerada um diferencial competitivo nas organizações. Devido às exigências do mundo contemporâneo, a globalização requer mudanças e adaptações que se não acontecerem, possivelmente afetarão a sobrevivência das empresas. Para Robbins (2005) a liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes, à medida que as mesmas crescem em popularidade, mais aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros. Maximiano (2004) contribuiu ao dizer que a liderança está ligada a pessoas, é uma função ou papel desempenhado quando se é responsável por um grupo.

Mendonça et al (2011) destacou que, papéis como: informar, integrar e sensibilizar são importantes para o exercício da liderança, sendo que:

- **Informar:** Os membros da equipe devem ter informações suficientes para a compreensão da razão de ser das tarefas e do objetivo geral da organização. Se todos souberem o que deve ser feito e porque deve ser feito, estão caminhando para uma mesma direção.

- **Integrar:** Esta é uma ação que permite que todos os membros da equipe se conheçam e saibam qual o potencial de contribuição de cada um, fazendo com que essa equipe se torne “inteira” por meio da troca de conhecimentos.

- **Sensibilizar:** Quando há integração, a troca efetiva só acontecerá se houver atitude de cada membro, e essa atitude está relacionada com o querer de cada um. O líder pode promover esse querer por meio de estímulos e ações que sensibilizem os membros da equipe para este fim.

Freccia (2011) apresentou três papéis estratégicos dos líderes de acordo com o esboço da figura abaixo:



Figura 04 – Papel estratégico do líder
Fonte: Adaptado de Freccia (2011)

Então, para Freccia, o papel do líder pode ser estabelecido em:

1. **Linha de frente:** quando cabe decidir sobre ações específicas e atuar de forma harmoniosa com o tático e o estratégico.

2. **Tático:** quando o líder planeja, aloca recursos financeiros, facilita para a linha de frente colocar em prática, cria pré-requisitos para a tomada de decisão da linha de frente.

3. **Estratégico:** Compreende a visão do futuro, prevê ameaças, sonda oportunidades, determina objetivos macros, desenvolve estratégias e toma decisões estratégicas.

Quinn (2006) destaca oito papéis dos líderes, sendo:

1. **Mentor** – Demonstra consideração por seus subordinados, busca compreender a si mesmo e aos outros, incentiva o desenvolvimento dos colaboradores.

2. **Facilitador** – Fomenta processos coletivos e trabalho em equipe, busca administrar conflitos no grupo de trabalho.

3. **Monitor** – Monitora o desempenho individual, gerenciando para desempenho e processos coletivos e análises de informações com pensamento crítico.

4. **Coordenador** – Coordena esforços, planejamentos e gerencia objetos.

5. **Diretor** – estabelecimentos de metas e objetivos, desenvolvimento e comunicação de uma visão.

6. **Produtor** – fomento de um ambiente de trabalho produtivo, busca de um melhor gerenciamento do tempo e do estresse.

7. **Negociador** – Constrói e mantém uma base de poder para a negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias.

8. **Inovador** – Convive bem com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

Marcondes (2007) apresentou duas prioridades como forma de melhor descrever o trabalho de um líder: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da equipe. Essas duas prioridades foram subdivididas em quatro papéis específicos do líder:

1. **Elemento de ligação com os componentes externos:** ou seja, o líder é a ligação entre a administração superior e os clientes e fornecedores, representando-os, assegurando os recursos necessários, esclarecendo expectativas acerca das equipes, colhendo informações de fontes externas e compartilhando com os membros do grupo.

2. **Solucionador de problemas:** Quando a equipe enfrenta dificuldades e pedem por assistência, o líder reúne-se com eles para tomar conhecimento mais profundo do problema e buscar recursos na tentativa de encontrar a solução.

3. **Administrador de conflitos:** Quando surgem as desavenças, o líder ajuda a processar buscando saber qual a fonte do conflito? Quem está envolvido? O que está causando? Quais as opções de solução estão disponíveis? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma, assim, direcionando os membros da

equipe para cada uma dessas questões, o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos.

4. **Treinadores:** Os líderes definem os papéis e as expectativas de cada um, ensinam, apoiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho.

Percebe-se que os papéis propostos por Quinn (2006) Mendonça (2011) e Marcondes (2007) têm foco maior no relacionamento interpessoal onde o líder é o elo entre os elementos que irão possibilitar relacionamentos que irão auxiliar no desenvolvimento da empresa, muito embora os autores destaquem também papéis informacionais e decisórios. Freccia (2011) apresenta papéis informacionais, onde o líder se torna o elemento de ligação com os ambientes externos e internos através da informação.

Os papéis interpessoais, informacionais e decisórios foram apresentados por Mintzberg (1990), que os destacou da seguinte forma:

- **Papeis interpessoais:** abrange as relações interpessoais dentro e fora da organização, envolve os relacionamentos que o gerente deve manter a fim de buscar recursos e informações que lhe permitam trabalhar, envolve também ligações interpessoais e de influência com clientes, fornecedores e outras pessoas.

- **Papeis informacionais:** Estão relacionados com a obtenção de informações externas e internas que permite ao gerente entender o que se passa em sua organização.

- **Papeis de decisão:** Envolvem as tomadas de decisões, onde o gestor faz o papel de negociador na busca de novos empreendimentos. Preocupam-se com a resolução de conflitos, alocações de recursos, buscando melhorar a unidade de forma a adaptá-la às mudanças das condições de mercado.

Diante do exposto, percebe-se o quanto é importante os papéis de liderança em uma organização, pois todos estão ligados entre si, dependendo um do outro para a obtenção de informações e a disseminação do conhecimento. É importante para o líder saber analisar quais os papéis serão utilizados na situação atual da empresa, priorizando a unidade do grupo, integrando-os de forma que todos possam reagir positivamente às pressões e demandas do mercado, sempre em busca dos objetivos da organização.

2.5. Liderança em órgão público

A administração pública brasileira passou por três grandes momentos, desde que iniciou a colonização. Podemos identificar a Administração Patrimonialista – anterior a 1937; a Administração Burocrática – entre 1937 e 1995; e a Administração Gerencial – após 1995 até os dias atuais (LESCURA, 2010).

No modelo de administração patrimonialista, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio dos trabalhos dos seus governados. Os servidores do Estado eram vistos como nobres que recebiam esses títulos por indicação dos governantes. Havia uma grande confusão entre o que era patrimônio público e privado. O modelo de administração burocrática surgiu para suprir as necessidades e corrigir as disfunções causadas pela administração patrimonialista. Foi baseada no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos. Tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. O surgimento da administração gerencial decorreu das mudanças nas necessidades e exigências da população, assim como, as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania. O foco da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos, propõe também o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações orientada para resultados e o aumento da capacidade do Estado em gerenciar com efetividade e eficiência. A era gerencial orienta-se nos resultados e é voltada para os cidadãos. O cidadão passa a fazer parte do Estado (SILVA, 2013).

Para a ESAF – Escola de Administração Fazendária (2016) O Estado constitui, além da ordem jurídica que engloba toda a comunidade, uma estrutura administrativa permanente. O Estado é um agente coletivo com identidade própria com poderes suficientes para cumprir quatro missões básicas, a saber:

- Promover o bem comum.
- Representar a comunidade perante outras comunidades.
- Mediar as relações entre os cidadãos e o governo.
- Mediar as relações entre os próprios cidadãos

Com as mudanças instituídas pela Reforma Administrativa brasileira, a nova Gestão Pública trouxe novas exigências técnicas e domínio de competências gerenciais e administrativas, necessitando de servidores públicos com formação acadêmica e preparados para trabalhar em organizações com missão, objetivos, e

metas bem definidas. Seu parâmetro deve ser a correta aplicação do dinheiro público e a boa gestão dos recursos colocados à disposição do governo (SILVA, 2004).

Nosso ambiente externo tem se modificado rapidamente e existe uma demanda contínua para que as organizações do setor público introduzam importantes adaptações em suas estruturas, caso desejem continuar a ser úteis. Em termos práticos, essa situação apresenta uma maior demanda quanto à liderança – não apenas por parte dos dirigentes mais experientes, mas de todos os funcionários públicos, quer sejam eleitos ou nomeados (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2002).

Os órgãos públicos têm passado por desafios sociais, ambientais, políticos, financeiros e na sua forma de gestão, em que os munícipes têm exigido uma qualidade de vida mais adequada e questionado a sua participação na condução do município. A atuação dos gestores, servidores municipais e munícipes devem levar em consideração os conceitos e os preceitos da liderança. Apenas o emprego das funções da administração (planejamento, organização, direção e controle) não é suficiente para a motivação na prestação de serviços municipais adequados e para a qualidade de vida da comunidade. A direção ou a gerência tradicional deve ser substituída pela liderança empreendedora e participativa (REZENDE, 2006).

Panzenhagen e Nez (2012) reforçam a ideia de que a gestão pública vem sofrendo mudanças e que essas mudanças alteram o comportamento dos servidores, pois faz com que o comprometimento com o bom atendimento ao público se torne cada vez maior. Pereira (2001) colabora com esse pensamento ao dizer que nesse novo estado que está surgindo, os políticos eleitos e os funcionários públicos de alto nível estão envolvidos nas tomadas de decisões políticas mais importantes – e na implementação eficiente das decisões tomadas.

A eficiência é um dos princípios da Administração pública e passou a fazer parte da Constituição Federal de 1988 através da E.C. nº. 19 de 04/06/1998 juntando-se aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, com o objetivo de transformar o modelo burocrático em administração gerencial (MARTINS, 2012). Esses princípios são a base para o funcionamento de toda a atividade administrativa do Estado, pois normatiza e regula as ações dos órgãos, entidades e servidores públicos. (VERAS, 2014)

O princípio da eficiência procurou aproximar cada vez mais o ordenamento das organizações públicas e sua administração, às ações já utilizadas no setor privado, com o intuito de dar celeridade e economicidade no atendimento às necessidades da sociedade, ou seja, prestar bons serviços, de forma rápida e satisfatória aos cidadãos, mas ao mesmo tempo de forma econômica para o Estado (VERAS, 2014 p. 17).

Para Veras (2014), além da proposta de regulamentação das atividades administrativas, o princípio da eficiência trouxe também como objetivo fundamental mudar a mentalidade do servidor, deixando-o com atuação idêntica à realizada nas organizações privadas, com redução de custos, maximização de resultados e a busca da satisfação do cliente.

Todas as mudanças acontecidas na Gestão Pública brasileira foram determinantes para a história do país. O novo modelo de administração trouxe modernização, permitindo um Estado mais gerencial, capaz de perceber problemas, buscar recursos e criar soluções, porém conforme pontuou Veras (2014), o setor público possui deficiências ao ponto de não conseguir atender a todas as necessidades dos cidadãos, e os cidadãos atingidos pela não prestação dos serviços buscam por líderes que sejam, na verdade, pessoas capazes de promover adaptações institucionais no interesse da gestão pública.

Pinheiro (2009) contribuiu com o entendimento de Veras ao dizer que a liderança desempenha um papel importante na implementação da reforma do setor público por envolver dois aspectos importantes da reforma: mudanças e pessoas. É na relação entre indivíduos que a liderança aparece.

Diante disso, percebe-se que a nova administração pública deu flexibilidade aos servidores para exercerem a liderança, porém, ser líder em um órgão público pode ser tarefa difícil (mas não impossível), tendo em vista as limitações previstas em legislação, conforme demonstrado por PEREIRA (2005) ao afirmar que os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à Lei e devem atuar no exercício de suas funções, com respeito pelos princípios básicos da Administração pública.

Porém, é importante o comprometimento da equipe de servidores na execução dos serviços. Buscando a melhor forma de atender toda a demanda administrativa a equipe precisa desenvolver os trabalhos de forma clara, priorizando o respeito e a honestidade no atendimento à população. A liderança dentro das organizações públicas pode ser considerada de extrema importância, pois as

atitudes desses líderes serão repercutidas em toda a sociedade, podendo gerar um bem-estar coletivo ou ter um efeito contrário ao sucesso esperado.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este presente trabalho foi realizado na SEME – Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia.

3.1. Perfil da Empresa

A SEME - Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia-MS é um órgão público subordinado à Prefeitura Municipal. Dentro do ambiente Operacional, administrativo e pedagógico possui 18 funcionários e um Secretário de Educação para atender a toda a demanda escolar de Sidrolândia. Os cargos e funções estão distribuídos conforme organograma abaixo:

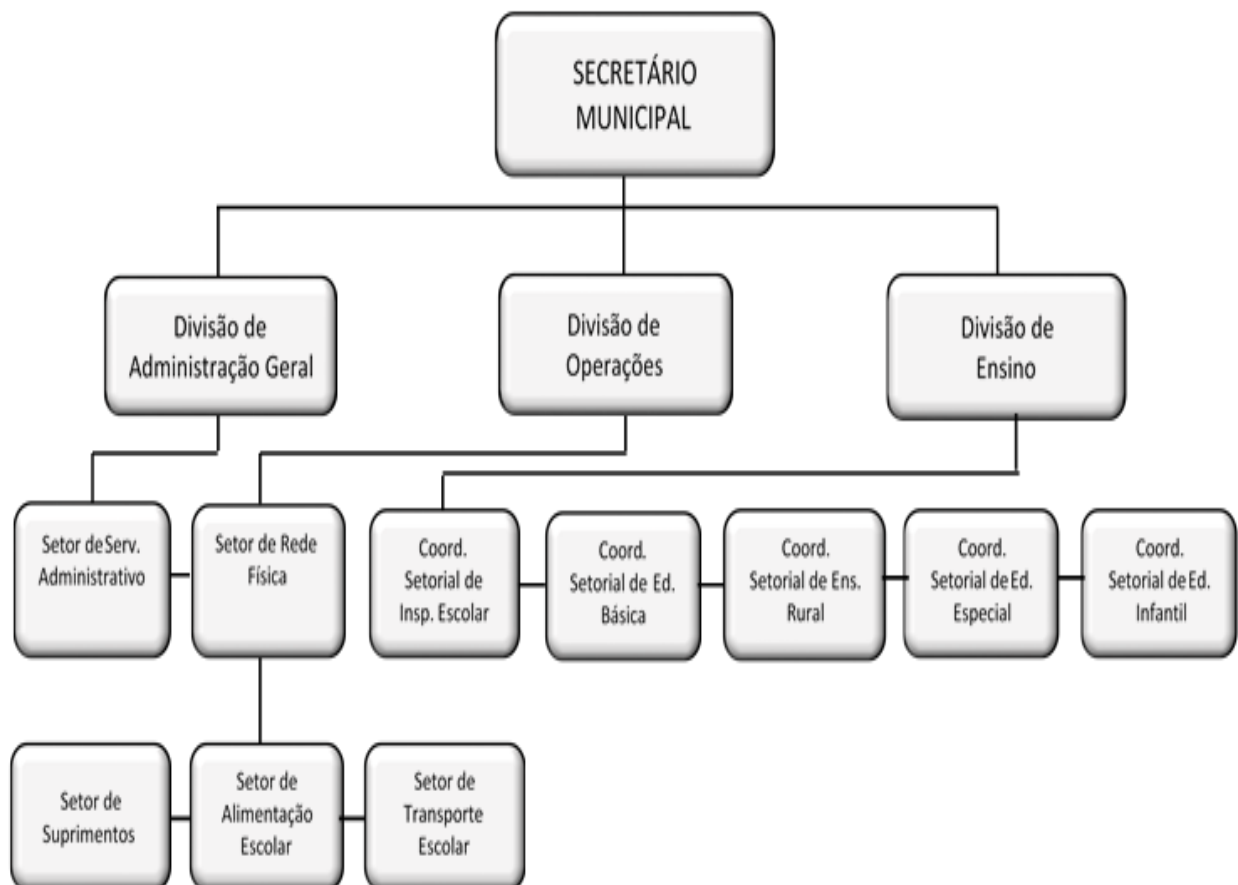


Figura 05 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia-MS
Fonte: A autora

A Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia funciona com estrutura e composição constantes na Lei Complementar nº 42/2008 e tem por finalidade básica a gestão das políticas públicas educacionais do município. Tem como atribuições

organizar, desenvolver e manter o Sistema Municipal de Ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado nos termos da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional; planejar, desenvolver, executar, controlar e avaliar a política educacional no Município.

3.2. Caracterização da Pesquisa

Através de um projeto de pesquisa com o tema: A influência da aceitação do líder no dia a dia dos liderados: um estudo de caso na SEME – Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia-MS, a realização desse trabalho ocorreu no período de março a outubro de 2016. Segundo Yin (2005) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Para a fundamentação teórica dessa pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico com busca pelos autores que tiveram seus trabalhos focados na área de liderança, com o intuito de identificar os conceitos do tema. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 183) “a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc...”.

A pesquisa se deu por meio descritivo, com análise quantitativa e qualitativa e aplicação de questionário direcionado aos funcionários da Secretaria Municipal de Educação. Para Roesch (2013) a pesquisa quantitativa é utilizada quando o propósito do projeto implica em medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito) ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, já a pesquisa qualitativa e seus métodos são apropriados para uma avaliação formativa, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

3.3. Coleta de Dados

Foram desenvolvidos dois questionários, sendo um para o gestor com 08 (oito) questões fechadas e 02 (duas) abertas e outro para os funcionários, contendo

11 (onze) questões fechadas e 3 (três) abertas, com o objetivo de evidenciar como é a aceitação do líder por esses servidores.

As formulações dos questionários foram feitas com base no Trabalho de Conclusão de Curso de Lima (2012) pela UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – SC e na Dissertação de Mestrado de Assis (2013) pela Universidade Federal da Grande Dourados – MS.

O universo da pesquisa foi composto por 19 (dezenove) funcionários, sendo 01 (um) líder e 18 (dezoito) liderados. Os questionários foram distribuídos individualmente aos entrevistados, e após o preenchimento foi feito o recolhimento para o levantamento dos dados. Todos os questionários retornaram respondidos.

3.4 Análise de Dados

Após a coleta de dados, ocorrida no período de 06/06/2016 a 08/06/2016, foi realizado uma análise para o confronto das informações, verificando a influência da aceitação do líder no dia a dia do liderado.

Para a análise e tabulação dos dados das questões abertas foi utilizado o software Estatístico IBM SPSS e das questões fechadas foi utilizado a plataforma Microsoft Excel 2016.

Para análise das questões abertas foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Roesch (2013), a análise de conteúdo se dá quando a informação colhida pelo pesquisador por meio da aplicação de técnicas como: perguntas abertas em questionários, entrevistas e observações normalmente são apresentadas na forma de textos, ou seja, é a análise de textos em pesquisa científica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise do questionário dos liderados

Para uma melhor compreensão de como é a aceitação do líder pelos seus liderados, é importante conhecer o perfil dos entrevistados. O primeiro questionário, contendo quatorze questões foi direcionado aos servidores e a coleta de dados das quatro primeiras questões da entrevista contempla a composição do perfil dos funcionários da SEME.

Para uma melhor apresentação, serão analisadas primeiro as questões fechadas e em seguida as questões abertas.

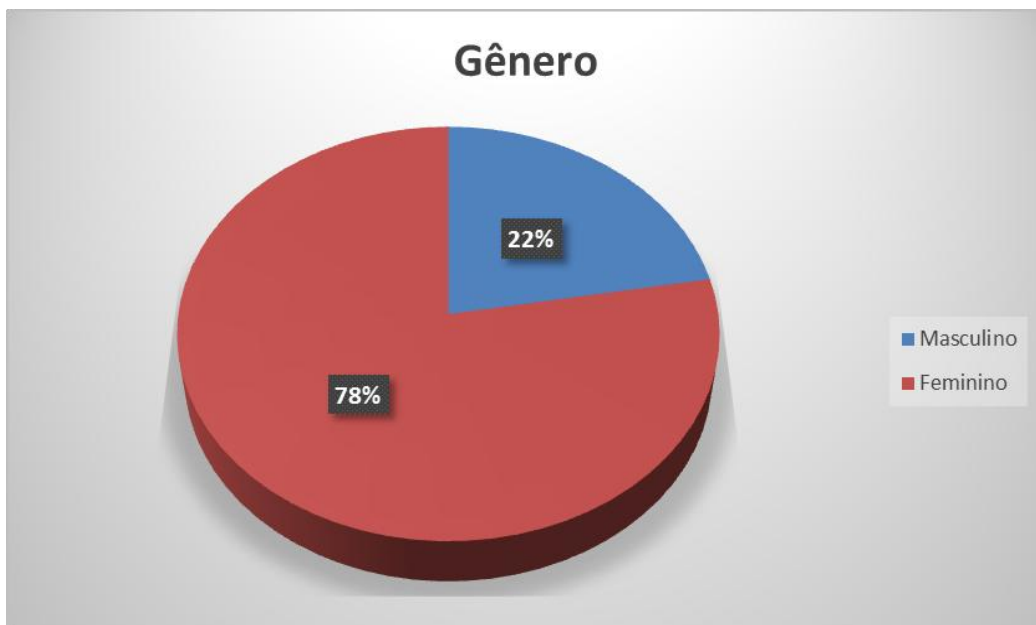


Gráfico 01 – Gênero

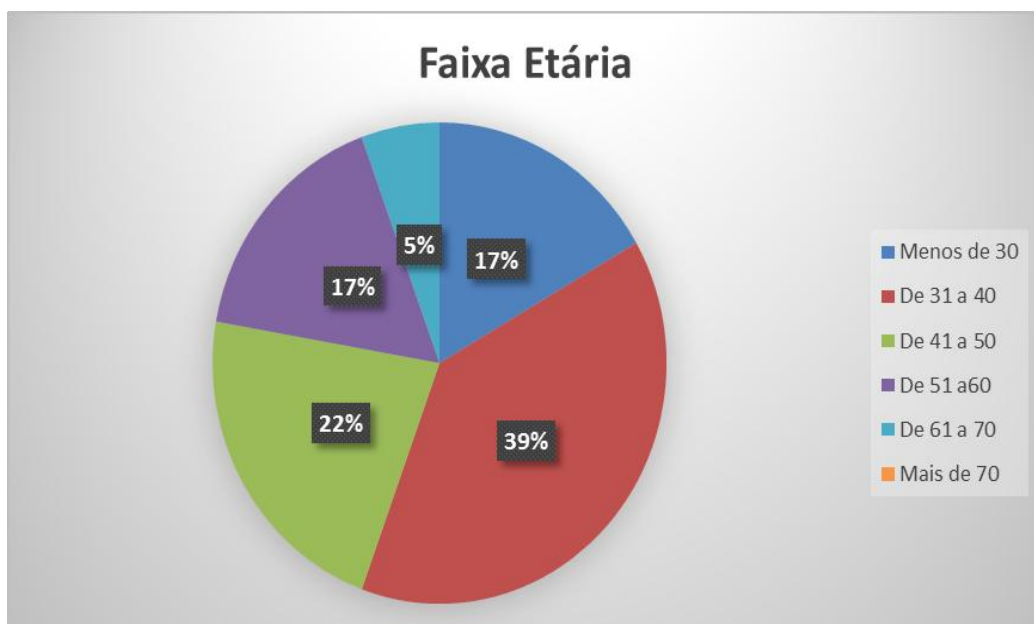


Gráfico 02 – Faixa Etária

Observando os dados contidos nos gráficos 01 e 02 chega-se ao seguinte perfil: 78% dos entrevistados são do sexo feminino e 22% do sexo masculino e a maioria está na faixa etária de 31 a 40 anos.

De acordo com Ferreira e Carvalho (2006) o número de mulheres que buscam por curso de formação de professores é maior que o número de homens. Pode-se então justificar a grande maioria de mulheres na Secretaria de Educação e o fato de entre 14 entrevistadas do sexo feminino, 10 são professoras atuando na Divisão de Ensino.

A questão de número três questionou a escolaridade dos entrevistados.

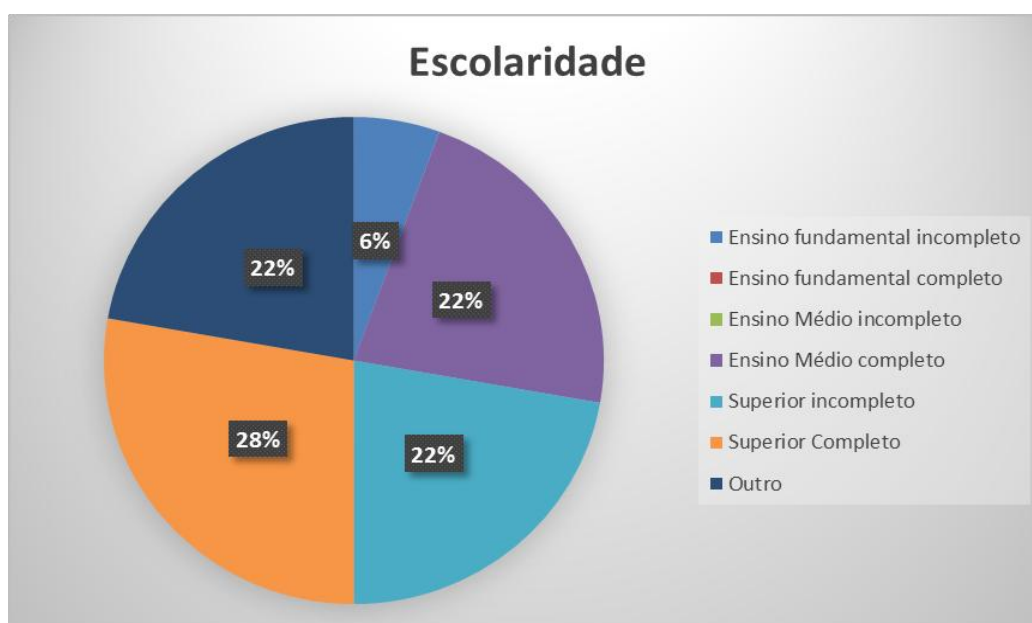


Gráfico 03 – Escolaridade

Quanto a escolaridade dos funcionários, conforme demonstrado no gráfico 03, 28% têm ensino superior completo e 22% pós-graduação e/ou mestrado, 22% superior incompleto e 22 % ensino médio completo.

A maioria dos funcionários da Secretaria de Educação possui formação por estarem atuando em áreas que exigem formação específica, como a Divisão de ensino, e o Setor de Alimentação Escolar que exige profissional com formação em nutrição.

A quarta pergunta buscou saber dos entrevistados, há quanto tempo são servidores na Secretaria de Educação.

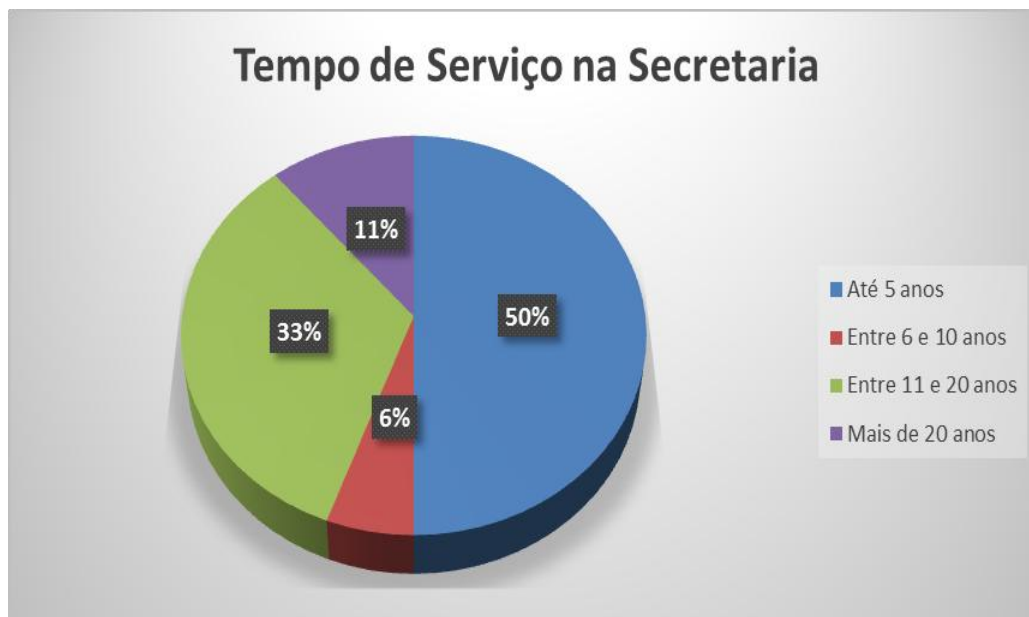


Gráfico 04 – Tempo de Serviço na Secretaria

O gráfico acima demonstra que 50% dos entrevistados estão na secretaria há cerca de 5 anos, 33% entre 11 e 20 anos. O tempo de serviço dos funcionários está relacionado com os cargos de concurso, cargos em comissão e os contratados. Aqueles que possuem até 5 anos de serviço, são os que estão em cargo comissionado e/ou contrato, já os que estão há mais tempo, são os funcionários que fazem parte do quadro efetivo da Secretaria Municipal de Educação.

Percebe-se que todos os entrevistados possuem tempo suficiente para serem profissionais experientes na área de atuação, o que se torna um diferencial quando se trata de prestação de serviço, pois a experiência transmite confiança à equipe, fazendo com que os subordinados aceitem a autoridade do líder, confirmando as palavras de Barreto et al (2009) quando disseram que a autoridade flui muito bem quando emana dos membros comprometidos com o sistema há muito tempo.

O quinto questionamento buscou saber se os funcionários estão satisfeitos com as atividades que desenvolvem na Secretaria Municipal de Educação.



Gráfico 05 – Satisfação com as atividades desenvolvidas

De acordo com o objetivo: Analisar a satisfação do liderado em relação às tarefas exercidas, o gráfico 5 demonstra que os entrevistados apresentaram um alto grau de satisfação com as atividades desenvolvidas, entre todos, um total de 94 % estão satisfeitos.

A satisfação no trabalho é um fator importante para a boa prestação de serviço e para o bom relacionamento entre equipes e liderança, é importante que o líder esteja atento a isso, verificando o grau de satisfação do funcionário e buscando saber o motivo da não satisfação de outros para que a convivência entre todos seja harmônica e produtiva.

Para Teixeira e França (2013) as Instituições públicas vêm estabelecendo novas regras para sua administração de pessoal e saber identificar a percepção que o trabalhador tem acerca do ambiente de trabalho, constitui um dos fatores essenciais às instituições, principalmente para aqueles que entendem que o trabalhador satisfeito é imprescindível ao alcance da eficácia administrativa.

A sexta pergunta teve como objetivo saber se o superior conversa com o funcionário sobre o que precisa mudar para melhorar o desempenho pessoal e o da equipe.



Gráfico 06 – Seu superior conversa com você sobre o que precisa mudar para melhorar o seu desempenho e da sua equipe?

O gráfico 06 aponta que 67% dos entrevistados contam com conversas com o superior sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho pessoal e o da equipe.

Podemos considerar o diálogo como uma das mais eficientes formas de comunicação entre pessoas. Para Santana e Marchiori (2011) o diálogo promove os processos de socialização nas organizações e aprimora o vínculo entre líderes e liderados favorecendo a integração. Para Chiavenato (2003) o fluxo de comunicação é importante porque fornece ao líder a ideia do que está acontecendo, surgindo a necessidade do acompanhamento do trabalho do subordinado para avaliar seu desempenho e habilidade.

O feedback entre líder e liderado é essencial, pois trata-se de um retorno de como está o trabalho do subordinado. É importante para o funcionário saber como está sendo aproveitado todo o seu esforço para conduzir uma equipe e até mesmo o seu esforço pessoal para a prestação de serviços à sociedade.

Verificou-se que 33% dos entrevistados responderam não ter essa comunicação com o superior sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho. Deduz-se que não exista diálogo entre líder e liderado, elemento importante para uma gestão participativa e que eleva a qualidade profissional do liderado. É importante que o líder perceba essa falta de comunicação com alguns de seus liderados e busque saber a razão dessa ausência de feedback, e envolva todos os membros da equipe nos objetivos e interesses da Secretaria.

A sétima pergunta teve como objetivo identificar se os subordinados possuem autonomia para resolver problemas inesperados na ausência do superior

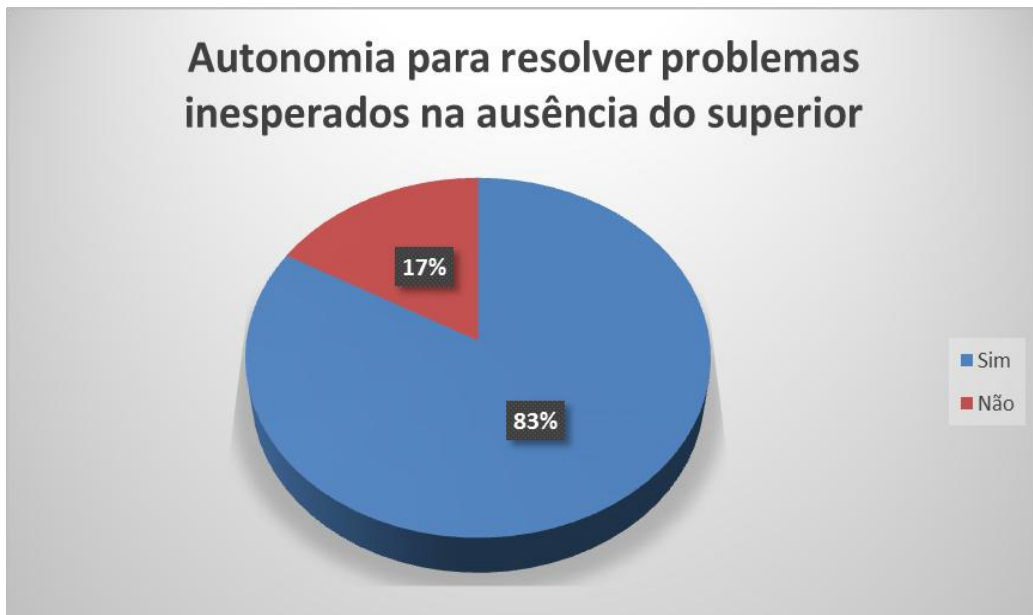


Gráfico 07 – Se seu superior estiver ausente você tem autonomia para resolver problemas inesperados

O gráfico 07 mostra que 83% dos entrevistados possuem autonomia para resolverem problemas inesperados. Isso mostra a responsabilidade de cada um inerente ao cargo que exerce. Chiavenato (2003) disse que o enfoque das relações humanas alertou os administradores a assegurar a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.

Muito embora a líder dê liberdade para todos tomarem decisões e resolverem problemas a respeito de seus serviços, ela sempre está por perto, acompanhando as situações e dando apoio em todas as situações problemáticas.

O oitavo questionamento procurou saber do entrevistado quais as características ele considera mais importante em um líder.

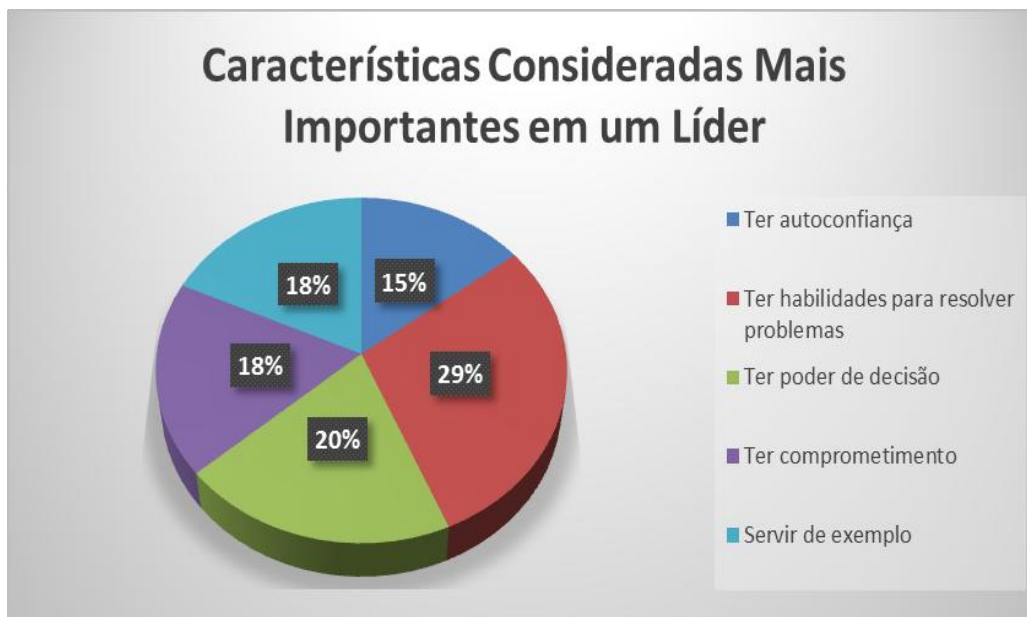


Gráfico 08 - Para você quais são as características mais importantes para um líder

Conforme demonstra o gráfico 08, 29% dos entrevistados evidenciam as habilidades para resolver problemas com uma das características mais importantes em um líder. Marcondes (2007) afirma que o líder é um solucionador de problemas, pois quando sua equipe passa por dificuldades, ele busca recursos na tentativa de encontrar a solução.

Podemos entender essa habilidade como um fator de confiança para os liderados, e essa confiança depositada sobre a pessoa do líder pode desenvolver a cooperação dos liderados, provocando o pensamento criativo de cada um.

Outras habilidades como: Ter poder de decisão, ter comprometimento, Servir de exemplo e ter autoconfiança também apareceram como características importantes para um líder com percentuais consideráveis, deixando evidente a importância de o líder inspirar confiança em seus seguidores, nesse caso, os liderados espelham-se em seu líder, pois vêm nele o exemplo a ser seguido.

A questão 09 pergunta aos servidores como é a relação pessoal do funcionário com o superior e a questão 10 questiona como o funcionário percebe a relação dos colegas com o superior. O objetivo dessas questões foi verificar a convergência entre o funcionário e o seu próximo sobre como eles se relacionam com a liderança.



Gráfico 09 – Como é sua relação com seu superior?



Gráfico 10 – Como você percebe a relação dos outros funcionários com o superior?

De acordo com o objetivo: Verificar qual o tipo de relacionamento existente entre líder e liderados, as questões 09 e 10 buscou saber dos entrevistados como é o relacionamento de cada um com o líder, e como esse relacionamento é percebido pelos colegas de trabalho.

Verificou-se que, muito embora as respostas se apresentem divergentes em alguns pontos, elas são convergentes quanto ao bom relacionamento entre líder e liderados, pois o gráfico 09 mostra que 53% dos entrevistados dizem possuir uma relação de confiança com seu líder, enquanto que o gráfico 10 mostra que 58% percebem que seus colegas possuem uma relação harmoniosa com a liderança.

Oliveira et al (2010) disse que, quando a confiança começa a fazer parte dos relacionamentos profissionais, passa a existir também uma combinação de ideias, pensamentos e objetivos, o que permite uma compreensão imediata na comunicação.

Compreensão essa, vista pelos funcionários como relação harmônica entre o líder e seus colegas de trabalho.

Porém, verificou-se que 10% dos entrevistados afirmaram possuir uma relação conflituosa com seu superior e 5% possuir relação de desconfiança, enquanto que 16% veem essa mesma relação conflituosa de seus colegas com o líder e exatamente 5% percebem uma relação de desconfiança. Deduz-se que essa relação conflituosa e de desconfiança seja motivada pela falta de comunicação entre líder e liderados, respondidos na questão 06, ressaltando a importância da comunicação e o feedback entre todos os membros da equipe de forma a esclarecer situações conflituosas para que se tornem um grupo coeso na busca dos objetivos.

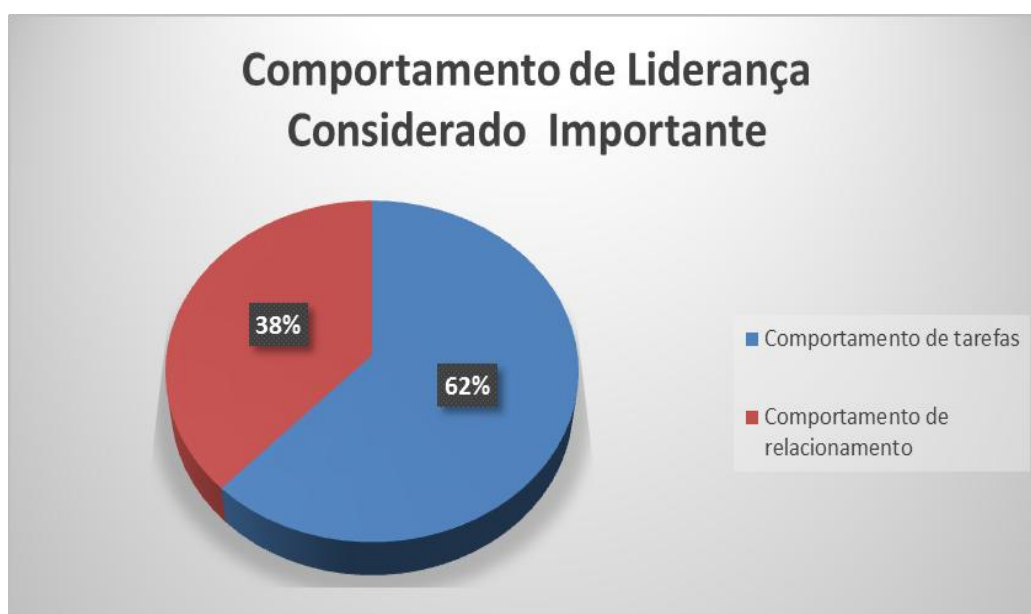


Gráfico 11 – quais os comportamentos de liderança você acha importante em um líder

A pergunta número 13, questiona os servidores sobre quais comportamentos ele considera importante em um líder. O gráfico 11 mostra que 62% dos entrevistados consideram importante o comportamento voltado para as tarefas. De acordo com Birchal e Vilela (2012) o comportamento para tarefas é a medida que o líder se dirige às pessoas no sentido de lhes dizer o que fazer, quando fazer, onde e como fazer estabelecendo objetivos e definindo papéis para os liderados, enquanto

que o comportamento voltado para o relacionamento é a medida com que o líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando-lhes os esforços.

As respostas do gráfico 11 exprimem o desejo dos liderados, que preferem um comportamento mais racional, voltado especificamente para as tarefas a serem realizadas no dia a dia para o cumprimento de metas e objetivos a um comportamento voltado para o encorajamento e apoio dos esforços de cada um.

A partir desse parágrafo serão analisadas as questões abertas direcionadas aos funcionários da SEME.

Questão 11 – Em sua opinião o que é ser um líder?

De acordo com o objetivo: Constatar o entendimento do grupo pesquisado sobre o significado de liderança essa questão busca entender como o grupo percebe o líder dentro da organização.

Diante das respostas obtidas constatou-se que uma das habilidades mais valorizadas foi a de resolver problemas conforme expresso nas transcrições: “Para mim, ser um líder é uma pessoa que tem habilidades para resolver problemas e tem poder de decisão e comprometimento com sua equipe” (11), “É ser capaz de gerir e orientar toda sua equipe. É apto a resolver problemas, motivar a equipe e trabalhar junto com ela em prol do crescimento e desenvolvimento da Secretaria” (7), “É ter um bom relacionamento, saber tomar decisão na hora certa e ter habilidades para resolver os problemas” (9), “Ser um líder é ter habilidades para resolver problemas, ter autoconfiança, ter comprometimento e ter capacidade de liderar” (15), “Ser capaz de resolver problemas sem transmitir responsabilidades suas aos outros” (13).

A habilidade para resolver problemas, percebida pelo grupo, vem ao encontro com as prioridades apresentadas por Marcondes (2007) que coloca o líder como um solucionador de problemas, quando a equipe enfrenta dificuldades e pedem por assistência, o líder reúne-se com eles para tomar conhecimento mais profundo do problema e buscar recursos na tentativa de encontrar a solução. Marcondes apresentou essa habilidade como sendo uma das melhores formas de descrever o trabalho de um líder.

Outra habilidade importante para ser um líder, evidenciado pelos funcionários foi a capacidade de influenciar: “Aquele que tem o poder de influenciar, habilidade

para resolver problemas e direcionar sua equipe” (1), “É aquela pessoa que é capaz de influenciar os demais. O líder representa para o grupo, a escolha do melhor caminho, a melhor decisão não para si, mas para todos” (4), “Ter comando sobre as pessoas e influenciar de forma positiva seu subordinado” (16) “Ter humildade para ouvir opiniões diversas e poder para influenciar” (18).

Para os entrevistados, a influência da líder exercida sobre eles permite-a direcionar sua equipe para o melhor caminho a ser seguido, o que lhes dá confiança para a realização dos trabalhos no dia a dia e das metas e objetivos a serem cumpridos.

A percepção do grupo sobre a capacidade da líder em exercer influência sobre os liderados, conforme demonstrado nas transcrições do parágrafo acima, espelha o conceito de liderança exposto por Vergara (2006, p. 74) que define liderança como sendo “a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos” e Freccia (2011) onde descreve que liderar é influenciar, servir de parâmetro, mobilizar pessoas, influenciar pessoas a pensar ou fazer algo.

Questão 12 – Você considera seu superior um líder? Por quê?

Após o questionamento sobre o que os funcionários entendem sobre ser líder, procurou-se saber se os mesmos consideram o superior um líder e porque o consideram como líder, com o objetivo de verificar a convergência entre as duas respostas. Entre os 18 entrevistados 15 consideram o superior um líder de acordo com as transcrições: “Sim, é competente, determinada, decidida, consegue manter a harmonia na sua equipe e busca solução” (6), “Sim, pois ela tem habilidades para resolver problemas, tem poder de decisão, autoconfiança, conhecimento técnico e principalmente comprometimento” (8), “Sim, porque ela ouve opiniões, resolve os problemas e tem comprometimento com sua equipe” (11), “Sim, porque resolve os problemas juntamente com sua equipe, direciona o que fazer e como fazer as tarefas” (15), “Sim, porque ter liderança exige mais que habilidades pra resolver situações problemáticas e sim manifestar confiança naqueles que a cercam” (17), “Sim, tem comprometimento, autoconfiança e toma decisões na hora certa” (18).

Percebe-se convergência entre as respostas das questões 11 e 12, principalmente no sentido de os entrevistados acharem que o líder é aquele que tem habilidade para resolver problemas, porém o comprometimento da servidora ficou em evidência também, o que reforça a posição de Oliveira et al (2010) quando

dizem que o comprometimento com a equipe é necessário para se conseguir resultados em longo prazo e vem ao encontro do observado por Panzenhagen e Nez (2012) que o comportamento do servidor público está se alterando com as mudanças que vem acontecendo na gestão pública, e que este está cada vez mais comprometido com o bom atendimento.

O fato de a líder possuir habilidades para resolver problemas e ter comprometimento com sua equipe transmite confiança aos funcionários, pois sabem que podem contar com seu apoio sempre que necessitarem. Essa confiança sentida pela equipe vem ao encontro com o que está apresentado na tabela 01 que difere chefe de líder, descritos por Rega (2004) mostrando que o líder é aquele que inspira confiança e reforça o que foi observado por Oliveira et al (2010) a confiança é conquistada através do comportamento e das atitudes do líder para com sua equipe e a atitude e comportamento de uns para com outros.

Muito embora a maioria considerem o superior como um líder, três respondentes disseram não considerar essa liderança, de acordo com as transcrições: “Não, não apoia e nem incentiva um ambiente confortável e prazeroso no trabalho” (1), “Não, pois possui inconstância ao se dirigir aos funcionários, muda as decisões sem comunicar e consultar os responsáveis pelos setores” (2), “Não, porque não sabe conversar com seus funcionários, não tem confiança” (3).

Pela divergência percebida entre as respostas dos que consideram e dos que não consideram a liderança, deduz-se que os funcionários que não consideram a liderança da gestora estão relacionados com os funcionários que alegam não possuir feedback com seu superior, e com os que dizem ter e perceber um relacionamento conflituoso e de desconfiança entre equipe e líder. Essa situação, merece uma investigação mais detalhada para identificar as possíveis causas desse relacionamento conflituoso.

Questão 14 – O que faz você aceitar a liderança de uma pessoa?

Questionados sobre o que os fazem aceitar a liderança de uma pessoa, constatou-se pelas respostas dos entrevistados que o comportamento do líder influencia nessa aceitação, pois a maioria considera que a forma de a pessoa agir ao delegar funções é um fator de aceitação da liderança de quem está numa hierarquia superior: “A forma de como ela delega as funções” (3), “A pessoa precisa ter muita educação para falar com as pessoas” (5), “As atitudes em relação ao que

vai ser solicitado, isto é, como falar com o subordinado” (7), “Competência e maneira de impor a liderança” (8) “Ela saber dar instruções do que deve ser feito da maneira correta” (9).

As respostas da questão quatorze transcritas acima, deixam transparecer a importância da relação líder e liderado. A forma como o líder transmite suas mensagens à equipe interfere em sua aceitação pelo grupo e conseqüentemente no relacionamento entre líder e indivíduos. O comportamento do líder favorece ou desfavorece o relacionamento, influenciando o dia a dia dos liderados.

A percepção dos entrevistados sobre a importância do bom relacionamento entre líder e equipe vem ao encontro com o que foi observado por Zacher (2007) “Para conquistar e preservar um bom relacionamento com sua equipe, o líder deve saber ouvir seus funcionários, identificar suas prioridades, avaliar o ambiente interno buscando sempre o bem-estar de cada integrante, para que isso possa refletir-se no grupo como um todo”.

4.2. Análise do Questionário do Líder

O segundo questionário foi direcionado ao líder, buscando nas perguntas iniciais identificar o perfil de quem lidera a Secretaria Municipal de Educação de Sidrolândia-MS.

Dessa forma, as primeiras quatro questões foram elaboradas para conhecer o perfil pessoal do Gestor.

Perfil Pessoal do Gestor	
Sexo:	Feminino
Idade:	Acima de 50 anos
Escolaridade:	Superior completo
Tempo de Serviço na Secretaria	Até cinco anos

Tabela 03 – Perfil pessoal do gestor

A profissional que exerce a função de Gestor na SEME tem mais de cinquenta anos, tem curso superior completo e exerce a função de Secretária de Educação há cerca de 3 anos e meio.

Perfil Profissional do Gestor
Entende que ser um líder é saber orientar e delegar funções de forma clara.
Entende que seus liderados se empenham em realizar algo que lhes foram solicitados.
Está contente com os serviços prestados pelos seus subordinados.
Possui uma relação harmônica com seus liderados.
Considera o comportamento de tarefas o mais importante para um líder.

Tabela 04 – Perfil profissional do gestor

Questão 05 – Qual o seu entendimento sobre ser líder?

Essa questão está relacionada com o objetivo que visa investigar qual o entendimento do grupo, incluindo a líder, sobre liderança.

A gestora entende que ser líder é saber orientar e delegar funções de forma clara. Percebe-se que a resposta obtida está em harmonia com as respostas dos servidores na questão quatorze, pois os mesmos aceitam a liderança de uma pessoa de acordo com a forma que ela delega as funções. Essa sincronia no entendimento de ambos vem ao encontro com o que foi observado por Davel e Machado (2001), pois os mesmos dizem que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo de ligação entre líder e seguidor. Por um lado, o líder organiza, dirige e modela os significados das atividades, visões e relações entre pessoas, e por outro lado essa liderança é percebida pelos subordinados e assim encontra reconhecimento e identificação no que diz respeito aos processos cognitivos e emocionais vivenciados pelas pessoas que estão inseridas nesse ambiente.

Questão 06 – Você se considera um líder? Por quê

A questão 06 não teve resposta por parte da gestora. Durante o período de realização dessa pesquisa, foi observado que a líder da SEME não gosta de falar sobre ela mesma. Quando existe a necessidade de dar entrevistas para rádios, jornais impressos e sites percebeu-se que ela possui certa dificuldade de falar quando a pergunta é sobre a pessoa dela. Ela prefere falar sobre o trabalho que está sendo realizado por sua equipe junto com ela. Sendo assim, entende-se que esse é o motivo de a questão 06 ter ficado sem resposta.

Questão 07 - Ao estabelecer um serviço ao seu subordinado você sente total empenho da parte dele para desempenhar a tarefa solicitada?

A questão 07 buscou verificar se o gestor percebe o empenho por parte dos funcionários na realização das tarefas solicitadas.

Analisando a resposta, verificou-se a gestora percebe empenho por parte dos liderados na realização das tarefas. Mendonça et al (2011) destacou que os membros da equipe devem ter a compreensão da razão de ser das tarefas e do objetivo geral organização, pois assim, estarão caminhando em uma mesma direção.

A conscientização da finalidade do trabalho realizado por parte dos funcionários e a compreensão de que todos estão em uma mesma direção para o cumprimento dos objetivos pode refletir na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Questão 08 - Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?

A questão oito buscou saber do líder a sua satisfação com os serviços prestados pelos colaboradores. A resposta afirmativa por parte da gestora demonstra uma concordância ente líder e liderados, de acordo com o que foi respondido pelos servidores na questão cinco.

A satisfação de líder e equipe com os serviços prestados pode trazer resultados significantes para o clima organizacional e melhorar o comprometimento dos servidores, resultando em relações de harmonia e de confiança entre os membros do grupo, o que reforça o que foi observado por Maxwell (2007) que identificou a confiança como base para a liderança, pois reforça o relacionamento, ajudando a resistir às situações de conflitos.

Questão 09 – Como é sua relação com seus subordinados?

Como forma de investigar o objetivo da pesquisa: Verificar qual o tipo de relacionamento existente entre líder e liderado, a questão 09 foi direcionada ao líder nesse sentido, objetivando uma compreensão de como é a relação entre líder e seguidores. O gestor da SEME percebe sua relação com seus funcionários como harmônica, o que é um fator importante na interação do grupo.

A relação líder e liderado está inserida na Teoria da Liderança Situacional, também conhecida como Liderança Contingencial, pois, de acordo com Vergara (2006) essa teoria alerta que a liderança é uma relação entre líder e liderados.

A sintonia existente entre líder e liderados é ideal para manter o clima organizacional bom e favorável para o desenvolvimento das tarefas, podendo resultar em empenho e comprometimento por parte dos liderados e conseqüentemente na boa prestação de serviços.

Questão 10 – Para você, quais os comportamentos são importantes em um líder?

A questão dez buscou entender qual comportamento de liderança é importante para o gestor. Com o objetivo de verificar a convergência entre a opinião do líder e dos liderados, a questão foi direcionada aos dois: líder e grupo. Após análise da resposta do gestor, verificou-se a mesma opinião da maioria dos liderados, onde o comportamento de liderança voltada para as tarefas é mais importante, demonstrando assim, a interação entre o grupo.

Para Maximiano (2004) é no meio organizacional e social que ocorre o processo de liderança, o meio influencia o comportamento dos líderes e dos liderados.

Percebe-se então, o processo de liderança dentro da SEME, onde o líder atende aos anseios da equipe, no que diz respeito ao que fazer, quando fazer, onde e como fazer as tarefas solicitadas, confirmando o que disse Chopra (2002), líderes e seguidores criam uns aos outros, os líderes existem para personificar os valores pelos quais os seguidores anseiam, e os seguidores existem para alimentar a visão do líder que têm dentro de si.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública passou por grandes mudanças nos últimos anos, que vieram acompanhados pelo avanço tecnológico e a rapidez na comunicação e acabaram por interferir de alguma forma na oferta dos serviços públicos que obrigatoriamente devem ser oferecidos. Toda essa mudança acontecida, muitas vezes foi fruto da alteração do comportamento da sociedade, as pessoas mudaram, e hoje brigam muito mais pelos seus direitos que há uns anos atrás.

Diante disso, a gestão pública vem mudando seu discurso e inserindo novas práticas para a prestação de serviços. Vê-se então, a importância da liderança nos órgãos públicos, liderança essa que tem seus desafios quanto à gestão de pessoas, pois o exercício da liderança depende do comportamento humano, de como as pessoas reagem ao líder.

Aceitar a liderança de uma pessoa pode ser um fator influenciador na produtividade dos liderados. O fato de aceitar ou não uma liderança pode interferir no comprometimento do grupo e conseqüentemente na prestação de serviços à comunidade.

O presente estudo teve o objetivo de compreender a influência da aceitação do líder no dia a dia dos liderados. O interesse pelo tema surgiu pela observação e a verificação da resistência de alguns funcionários em aceitar determinados gestores como líder.

Para o grupo estudado, ser líder é ser capaz de resolver problemas e influenciar pessoas. Nos resultados, a líder apresenta-se como uma pessoa capaz de resolver problemas e hábil para influenciar os liderados. A boa influência da líder sobre seus liderados pode promover mudanças comportamentais, agregar pessoas e valores, atender aos anseios do grupo e suas necessidades. A capacidade de buscar solução para os problemas no dia a dia transmite confiança à equipe, possibilitando uma aproximação maior entre líder e liderado, refletindo no relacionamento entre ambos.

O bom relacionamento entre líder e liderados, contribui para um ambiente organizacional favorável a bons resultados. Através da credibilidade e do comprometimento a líder conquista seu subordinado, incentivando a responsabilidade de sua equipe nos afazeres do dia a dia.

A satisfação com os trabalhos realizados ficou evidente nos resultados. A líder deve ter em mente que não trabalhará sozinha e o compartilhamento das

informações com a equipe provoca no liderado um sentimento de pertencer a um grupo de pessoas com os mesmos objetivos potencializando a participação de cada um e elevando seu comprometimento.

A autonomia dos liderados em resolver situações problemáticas na ausência do superior cria no servidor um senso de responsabilidade profissional, permitindo que o funcionário tenha consciência de sua importância para o grupo. O incentivo por parte da líder, a capacidade de comunicação e a flexibilidade são ações que podem promover o aprendizado, desenvolvendo competências técnicas e pessoais de cada um, garantindo o comprometimento e eficiência na prestação dos serviços.

Percebe-se claramente que o bom relacionamento, a confiança, o comprometimento, a capacidade de comunicação e a flexibilidade da líder contribuem para a aceitação da liderança da gestora pelos seus subordinados, favorecendo o desenvolvimento das atividades, a responsabilidade e o comprometimento de cada servidor, auxiliando para que os objetivos da SEME sejam alcançados da melhor forma possível.

Sendo assim, a hipótese sobre a possível causa da não aceitação do líder pelos seus liderados não se confirma, pois a líder tem a aceitação dos seus liderados, e a forma como a mesma se comporta e exerce sua liderança perante seus subordinados é fator primordial para esse aceite. A segunda hipótese levantada foi confirmada, pois verificou-se que o gestor possui conhecimento técnico na área de atuação facilita o reconhecimento da liderança.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rogério. **O que é GesPública?**. Publicado em 2009. Disponível em: <<https://rogerioaraujo.wordpress.com/2009/04/04/gespublica-resumao/>>. Acesso em: 15/08/2015.

ASSIS, Daniela Garcia Corrêa de. **O papel da liderança na implementação da Associação dos produtores da tradicional linguça de Maracaju**. Publicada em 2013. Disponível em: <<http://portal.ufgd.edu.br/pos-graduacao/mestrado-agronegocios/dissertacoes-defendidas>>. Acesso em: 28/05/2016.

BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível**. Publicada em 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004>. Acesso em 22/06/2015.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; VILELA, Cristina. **Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa Brasileira de pequeno porte**. Publicado em 2012. Disponível em: <<http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/437/735>>. Acesso em: 14/03/2016

BRASIL. Coleção Saraiva de Legislação, **Constituição da República Federativa do Brasil**. 32.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

BRASIL. ESAF – Escola de Administração Fazendária. **Curso de Cidadania fiscal 2016**. Disponível em: <<https://moodle.eadesaf.serpro.gov.br/index.php>>. Acesso em: 30/05/2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; SEMINIOTTI, Nedio. **A dimensão coletiva da liderança**. Cadernos IHU Ideias – ano 7, n.120.

CARTONI, Daniela. **Teorias sobre Liderança**. Publicado em 2013. Disponível em: <docplayer.com.br/7842073-Aula-5-teorias-sobre-lideranca.html>. Acesso em: 10/05/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

CHOPRA, Deepak. **A Alma da Liderança**. 2002. Disponível em: <<http://www.etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/alma%20de%20lideran%C3%A7a.pdf>> Acesso em: 14/06/2015.

CORTELLA, Mario Sergio. **Revista Liderança**. blog da Cia. Disponível em: <<http://blog.ciatech.com.br/2011/12/01/entrevista-com-mario-sergio-cortella-a-arte-de-liderar/>>. Acesso em 16/05/2016.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A dinâmica entre liderança e identificação: Sobre as influências consentidas nas Organizações**

Contemporâneas. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06>>. Acesso em: 19/05/2016.

FERREIRA, José Luiz; CARVALHO, Maria Eulália Pessoa de. **Gênero, masculinidade e magistério: horizontes de pesquisa.** Publicado em 2006. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1458/1103>>. Acesso em: 14/08/2016.

FRECCIA, Desirré de Souza. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** Livro didático. 1ª ed. rev. – Palhoça: UnissulVirtual, 2011. Disponível em: <[ww.tabajara.tv/.../LIVRO-lideranca_e_desenvolvimento_de_equipes](http://www.tabajara.tv/.../LIVRO-lideranca_e_desenvolvimento_de_equipes)> Acesso em: 17/04/2016.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo – Uma História sobre a essência da Liderança.** 21 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Sônia. **A arte de Liderar – Vivenciando mudanças num mundo globalizado.** Edição especial. Belo Horizonte: Tecer, 2007.

LLATAS, Maria Virgínia; SILVA JR, Walter José. **Liderança Organizacional- Reflexões sobre liderança Organizacional.** Publicado em 2005. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/viewFile/8437/6249>> Acesso em 10 de julho de 2015.

MARCONDES, Reynaldo. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 2ª reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologias científicas.** 5 ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. **O princípio da eficiência na Administração Pública.** Publicado em 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-princ%C3%ADpio-da-efici%C3%Aancia-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica>>. Acesso em: 07/06/2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, Márcia Furtado de; NOVO, Damáris Vieira; CARVALHO, Rosangela de. **Gestão e liderança.** São Paulo: FGV. 2011.

MINTZBERG, Henry. **The manager's job: folklore and fact.** Harvard Business Review, p. 163 – 176, march, april, 1990.

REZENDE, Denis Alcides. **Profissão Líder: Desafios e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Terezinha Mara de; SILVA, Marilda Jaqueline de Oliveira Campos Alves da; ABREU, Mirthis Czubka. **Liderança com Confiança: O sucesso das equipes através dos estilos de liderança e da confiança transmitida pelo líder.**

Disponível em: <http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/view/1574/2017>>. Acesso em 25/03/2016.

OLIVEIRA, Tielle Fonseca de. **Desafio do Exercício da Liderança em Organizações Públicas: Uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71532/000876274.pdf?sequence=1>> acesso em 19/07/2015.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e Liderança na Gestão Pública: Algumas reflexões**. Publicado em 2012. Disponível em < http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 20/07/2015.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Uma nova gestão para um novo estado: Liberal, Social e Republicano**. Revista do Serviço Público. Janeiro 2001. Disponível em: bresserpereira.org.br/papers/2001/78Ottawa-p.pdf>. Acesso em: 16/09/2015.

PEREIRA, Matias José. Administração Pública no Brasil: Políticas de Revalorização das Carreiras Típicas de Estado como fator de atração de Novos Talentos para o Serviço Público Federal. Publicado em 2005. Disponível em: < www.fonacate.org.br/v2/?go=downloads&id=8&bin=goto> Acesso em: 10/08/2015.

PITA, Mariana. **A diferença entre liderar e chefiar**. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.itforum365.com.br/noticias/detalhe/19801/a-diferenca-entre-liderar-e-chefiar>>. Acesso em: 18/05/2016.

REGA, Lourenço Stelio. **O perfil de um bom líder/administrador**. XVII Conferência da ABIBET, Curitiba, 2004. Disponível em: http://www.etica.pro.br/jeitinho/files/PerfilLiderABIBET_LourencoRegaSh.pdf>. Acesso em:

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005 – 6ª reimpressão.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. Reimpressão, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTANA, Aline Munhoz; MARCHIORI, Marlene Regina. **Diálogo como perpetuador da Comunicação entre líderes e liderados**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudo Interdisciplinares da Comunicação. Publicado em 2011. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_12_Intercom_2011.pdf>. Acesso em 14/08/2016.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da Administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Publicado em 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 06/06/2016.

SILVA, Moacir Marques da. **A Liderança no Serviço Público**. Publicado em 2004. Disponível em: <<http://www.tcm.sp.gov.br/Escola/artigos.htm>> Acesso em: 30/07/2015.

TEIXEIRA. Maria Clara de Salles; FRANÇA. Sergio Luiz Braga. **Clima organizacional e satisfação no trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública**. Publicado em 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/51718599.pdf>>. Acesso em: 27/07/2016.

VERAS, Isaac Fernandes Vieira. **A formação de Líderes para o Serviço Público**. Publicado em 2014. Disponível em: <<dspace.bc.uepb.edu.br:8080/.../PDF%20-%20Isaac%20Fernandes%20Vieira.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19/06/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **A liderança aprendida**. GV executivo. Vol. 6 nº 1. Jan/fev 2007. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/.../33136> Acesso em: 24/08/2015.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHER, Clarissa. **Relação entre líderes e liderados**. Publicado em 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/relacao-entre-lideres-e-liderados/14118/>> acesso em 10/08/2015.

APÊNDICE

Apêndice A - Modelo de questionário aplicado aos respondentes no estudo de caso.

O modelo de questionário apresentado a seguir constitui, na íntegra, o instrumento de coleta de dados aplicado junto aos funcionários e liderança da SEME, utilizando as próximas 03 páginas.

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Nº _____

As informações prestadas neste questionário são para a realização de um trabalho acadêmico de pesquisa.

Objetivo: Analisar a influência da aceitação do líder no dia a dia do liderado.

1– Sexo () Masculino () Feminino

2 – IDADE:

() Menos de 30 () de 51 a 60

() de 31 a 40 () de 61 a 70

() de 41 a 50 () mais de 70

3 – ESCOLARIDADE:

() Ensino fundamental incompleto

() Superior incompleto

() Ensino fundamental completo

() Superior completo

() Ensino médio incompleto

() Outro -----

() Ensino médio completo

4 – Há quanto tempo você é funcionário na Secretaria Municipal de Educação?

() Até 5 anos

() Entre 6 e 10 anos

() Entre 11 e 20 anos

() mais de 20 anos

5 – Você está satisfeito com as atividades que desenvolve dentro da Secretaria?

() Sim

() Não

6- Seu superior conversa com você sobre o que precisa mudar para melhorar o seu desempenho e da sua equipe?

() Sim

() Não

07 – Se o seu superior estiver ausente, você tem autonomia para resolver um problema inesperado?

() Sim

() Não

08 – Para você quais são as características mais importantes para um líder

() Ter autoconfiança

() Ter habilidades para resolver problemas

() Ter poder de decisão

() Ter comprometimento

() Servir de exemplo

09 – Como é a sua relação com o seu superior

() Harmoniosa

() Conflituosa

() de desconfiança

() de confiança

10 – Como você percebe a relação dos outros funcionários com o superior?

() Harmoniosa

() Conflituosa

() de desconfiança

() de confiança

11 - Em sua opinião o que é ser um líder?

12 - Você considera o seu superior um líder? Por quê?

13 – Quais os comportamentos que você acha importante em um líder?

() **Comportamento de tarefas** – voltado para a quantidade de orientações e definições de: o que fazer, como fazer, quando fazer e onde fazer com relação às atividades que serão realizadas.

() **Comportamento de relacionamento** – voltado para o apoio emocional, envolve a comunicação bilateral, apoiar os esforços, encorajar e empoderar.

14 – O que faz você aceitar a liderança de uma pessoa?

Apêndice B - Modelo de questionário aplicado ao líder no estudo de caso.

QUESTIONÁRIO APLICADO AO LÍDER

As informações prestadas neste questionário são para a realização de um trabalho acadêmico de pesquisa.

Objetivo: Analisar a influência da aceitação do líder no dia a dia do liderado.

1– Sexo () Masculino () Feminino

2 – IDADE:

() Menos de 30 () de 51 a 60

() de 31 a 40 () de 61 a 70

() de 41 a 50 () mais de 70

3 – ESCOLARIDADE:

() Ensino fundamental incompleto

() Superior incompleto

() Ensino fundamental completo

() Superior completo

() Ensino médio incompleto

() Outro -----

() Ensino médio completo

4 – HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO DE SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?

() Até 5 anos

() Entre 6 e 10 anos

() Entre 11 e 20 anos

() mais de 20 anos

5 – Qual é o seu entendimento sobre ser líder?

6 – Você se considera um líder? Por quê?

7 – Ao estabelecer um serviço ao seu subordinado você sente total empenho da parte dele para desempenhar a tarefa solicitada?

() Sim

() Não

8- Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?

() Sim

() Não

9 – Como é a sua relação com seus subordinados?

() Harmônica

() Conflituosa

() de desconfiança

() de confiança

10 – para você, quais os comportamentos são importantes em um líder?

() **Comportamento de tarefas** – voltado para a quantidade de orientações e definições de: o que fazer, como fazer, quando fazer e onde fazer com relação às atividades que serão realizadas.

() **Comportamento de relacionamento** – voltado para o apoio emocional, envolve a comunicação bilateral, apoiar os esforços, encorajar e empoderar.