

LIDERANÇA: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA DA SECRETARIA DE OBRAS URBANA¹

Rodaika Gonçalves

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: rodaikamg@unipam.edu.br

Adriene Sttefane Silva

Docente do UNIPAM, orientadora.

E-mail: sttefane@unipam.edu.br

RESUMO: Esse trabalho tem como objetivo o estudo do estilo de liderança exercido pelos gestores da organização estudada e os impactos desses estilos de liderança dentro das organizações e nas tomadas de decisões. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi analisar o perfil de liderança no contexto administração pública no setor de obras no Município de Patos de Minas-MG. À abordagem a pesquisa foi qualitativa, com a unidade de análise é a Secretaria Municipal obras Públicas de Patos de Minas- MG; E o corpo da pesquisa foi de 03 gestores. O instrumento de pesquisa foi por entrevistas semi - estruturadas, com três gestores da Secretaria de obras do Município Patos de Minas-MG. Após foi feito a transcrição das entrevistas e os dados analisados. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança predominante adotado pelos gestores foi a liderança Democrática ou participativa, possibilitou ainda, compreender a visão dos gestores em relação a características do líder, como é importante o reconhecimento do seu liderado, o quanto é importante as pessoas dentro da organização, a relevância do feedback, a motivação dos liderados.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de liderança, Líder, Motivação, Clima Organizacional, Liderados.

ABSTRACT: This study aims to study the style of leadership exercised by the managers of the organization studied and the impacts of these styles of leadership within organizations and in decision making. In this sense, the objective of the present work was to analyze the leadership profile in the context of public administration in the construction sector in the Municipality of Patos de Minas-MG. To approach the research was qualitative, with the unit of analysis is the Municipal Public Works Department of Patos de Minas - MG; And the body of the research was of 03 managers. The research instrument was based on semi - structured interviews, with three managers from the Patos de Minas - MG Municipal Works Department. After the interview was transcribed and the data analyzed. The results showed that the predominant style of leadership adopted by the managers was the Democratic or participative leadership, it also made it possible to understand the managers' view of

¹ Trabalho apresentado na área temática LIDERANÇA: estudo do estilo de liderança da Secretaria de obras urbana1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

the characteristics of the leader, how important the recognition of the leader is, how important the people are inside of the organization, the relevance of the feedback, the motivation of the leaders.

KEYWORDS: Leadership Styles, Leader, Motivation, Organizational Climate, Led.

1 INTRODUÇÃO

A liderança nas organizações é um fator que vem influenciando fortemente nos potenciais objetivos relacionado aos interesses organizacionais. Já se é discutido a vários séculos como o líder influência nas tomadas de decisões e na motivação dos seus liderados, que para cada situação imposta existe um tipo de tomada de decisão que será a melhor forma de alcançar os objetivos organizacionais, tornando essa decisão sábia para o momento, para que se possa melhor condizer com os conceitos da organização.

As organizações no geral vêm modificando seu modo de liderança, passando de uma liderança de punições mais concentrado nos processos para uma liderança focada mais nas pessoas, colocando o objetivo organizacional mais próximo do alcance de cada colaborador. Nos estudos realizados pode se notar que para ser líder não é preciso se ter um cargo de chefia (líder formal), mais que também pode ser uma pessoa dentro da organização (líder informal), que influência nas tomadas de decisões, que cada líder tem características específicas e diferentes, que não a um modelo único e exclusivo de liderança, que o melhor para a gestão é um misto de competências existentes (ROBBINS, 2002; CHIAVENATO, 2010).

Hoje na prefeitura de Patos de Minas-MG, especificamente no setor de Obras Públicas, objeto de estudo desta pesquisa, encontra-se em fase inicial a implantação de um novo sistema de gerenciamento que compete aos mais altos níveis que estejam totalmente envolvidos para que a decisões tomadas sejam as melhores para toda a organização. Nesse contexto, nota-se que há diferentes estilos de liderança, e que quando há mudança nessa liderança central há conflitos internos que não são beneficentes a instituição e que nem sempre o líder focado nos processos traz melhores benefícios ao órgão.

No decorrer deste estudo serão tratados os vários estilos de liderança, começando pelos estilos de liderança voltados para o processo, depois algumas lideranças voltadas para as pessoas, e que cada ocasião teria o líder que melhor se desenvolveria com a situação e que para cada grupo de colaboradores existe um tipo de liderança mais eficaz.

Percebe-se que nas instituições públicas há uma tendência de resistência a líderes autocráticos por causa do tempo em que cada trabalhador se encontra no órgão, e por que um líder novo seria um desafio constante com a cultura organizacional. Diante disso, o presente projeto de pesquisa apresenta como objetivo geral: identificar o perfil de liderança dos gestores e qual o impacto na organização, como cada estilo contribui positivamente ou negativamente para o local. Para se atingir o objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos: realizar levantamento bibliográfico acerca dos conceitos de liderança; identificar os estilos de

liderança adotados pelos líderes do setor estudado; compreender como os estilos de liderança impactam no desenvolvimento das relações e serviços dos colaboradores no setor, para que possa realizar possíveis sugestões de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será transcrito expressões utilizadas por pesquisadores para a análise do tema e aprofundamento em bases teóricas fundamentais para o desenvolvimento do mesmo. Tais situações são importantes para que torne mais rico de conhecimento exploratório e com mais coerência ao estudo.

2.1 LIDERANÇA

A liderança não é um conceito novo. Desde os séculos passados, alguns autores se dedicam a definir liderança e suas implicações (CHIAVENATO, 2010).

Maximiano (2012) define liderança como realização de metas por meio da direção de colaboradores, ou seja, a pessoas que influênciam os colaboradores para alcançar finalidades específicas.

“Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de alguns objetivos. Dirigir nesse caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou seguir um curso particular de ação” (MONTANA, 1998, p.220). Então liderança é ato de influência que uma pessoa exerce sobre a outra, deixando claro os objetivos da organização e também envolvendo com os objetivos individuais de cada colaborador.

O líder influencia diretamente nas tomadas de decisões observando no ambiente qual é a melhor oportunidade para ser desenvolvida e que vai contribuir positivamente para a organização.

Os líderes são importantes por três motivos, em primeiro lugar a eficácia da organização, o sucesso ou o fracasso de uma organização estão diretamente ligados aos líderes. Em segundo lugar as pessoas precisam de apoios seguros com metas organizadas e líderes que atendam a essa necessidade. Em terceiro lugar a integridade da instituição está diretamente ligada ao líder.

De acordo com Nelson (2012) existem duas formas de ser um líder, quando é oficialmente sancionado com base na autoridade de uma posição formal, e quando não se é oficial, mas sim concedida a uma pessoa pelos outros membros da organização se é um líder informal.

De acordo com Daft (1999) existem poderes destinados ao cargo que vem da organização, são eles:

- Poder legítimo, o poder vindo de um cargo de administração formal numa organização como gerente ou administrador.
- Poder da recompensa, deriva da autoridade de conceder gratificação a outras pessoas.
- Poder de coerção, ele se refere ao poder de punir ou solicitar punição.

E também de acordo com Daft (1999) existem poderes pessoais, eles derivam de fontes internas tais como o conhecimento especial ou característica da personalidade:

- Poder de especialista resultante de um conhecimento especial ou da habilidade de um líder com respeito as tarefas executadas pelos seguidores.
- Poder de referência deriva das personalidades do líder que comanda a identificação, o respeito e a admiração dos subordinados.

2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA DA LIDERANÇA

Uma das teorias mais antigas é a abordagem genética, já seria identificada nos mundos antigos e medieval onde a habilidade de liderança é transmitida geneticamente (MONTANA,1998).

“[...]é que ela prontamente explica as origens da liderança: se você e um líder e porque você herdou genes de liderança ou de sua mãe ou de seu pai ou ambos”.

De acordo com Maximiano (2012) o estudo da figura humana do líder tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes de seu desempenho eficaz.

Outra importante teoria bem antiga é a concepção de liderança, a teoria dos traços procurava identificar os traços de personalidade que diferenciavam as grandes pessoas da multidão (CHIAVENATO; 2010).

“As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outras direções. As teorias comportamentais sugeriam que é possível preparar pessoas para serem líderes” (ROBBINS, 2010, p. 361). A teoria dos traços não foi capaz de identificar traços que eram exclusivos do comportamento do líder, por isso, o líder poderia ser qualquer um no meio da multidão e que seu comportamento só seria diferente quando colocado diante de uma equipe de trabalho.

“Na teoria comportamental presume que a liderança e central para o desempenho e a manutenção dos recursos humanos. Neste caso, contudo, em vez de lidar com características subjacentes de traços, são considerados os comportamentos ou as ações” (SCHERMERHORN, JR., JOHN R, 1999, p.226).

Dentro desta teoria um grupo de colaboradores identificaram três estilos de liderança (CHIAVENATO,2010):

- Liderança autocrática
- Liderança Liberal (Laissez-Faire)
- Liderança democrática

Robbins (2002) define no estudo de Ohio mais de mil dimensões diferentes, foram selecionando a lista até chegar a duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descritiva por funcionários:

- Estrutura de iniciação, se refere a extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos.
 - A consideração, é descrita como a ampliação em que uma pessoa é capaz de manter, o relacionamento de trabalho caracterizados por confiança recíproca, respeitando as ideias dos funcionários e cuidando dos sentimentos deles.
- O grupo de Michigan também chegou a duas dimensões do comportamento de

liderança (Robbins, 2002).

Orientação para o funcionário, compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso de autoridade, ele acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortável. Orientação para a produção, compreende o comportamento classificado dentro do modelo autocrático de uso de autoridade, ele tem muito mais preocupação com as tarefas do que com o grupo que a executa (MAXIMIANO, 2012, p. 293,294).

Identifica que nesses dois modelos focaliza muito em uma parte específica da organização sempre deixando de fora fatores de suma importância.

“A necessidade de encontrar respostas a uma liderança eficaz levou a pesquisadores na segunda metade do século 20, a focar as influências da situação na qual a liderança é exercida” (ROBBINS, 2010, p. 264).

Primeiramente vamos falar da teoria contingencial de Fiedler, a ideia é básica e simples, adequar o estilo de liderança com a situação mais favorável para o sucesso. A eficácia do grupo depende de uma adequação entre o estilo do líder e as demandas da situação

“De acordo com Fred Fiedler “a teoria da contingência afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre estilo do líder e as exigências da situação” (SCHERMERHORN, JR., JOHN R, 1999, p. 228).

Três variáveis em relação a eficácia do grupo em situação elevada ou de pouco controle (CHIAVENATO,2010).

- Relação entre líder e membros (boa ou precária), a maneira como os membros apoiam o líder.
- Estrutura da Tarefa (alta ou baixa), a compreensão dos membros quanto aos objetivos das tarefas, procedimentos e orientações.
- Poder da posição do líder (forte ou fraca), o grau de autoridade do líder para recompensar ou punir a sua agilidade em relação a tarefa.

Robbins (2010) define que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, já os líderes orientados para relacionamentos tem melhor desempenho nas situações de controle moderado.

“A teoria do caminho-objetivo é uma das mais complexas na abordagem da eficácia. Devido a sua introdução recente e a relativa falta de exposição a experiência e verificações científicas (MONTANA, 1998, p 234) “. A teoria não foi muito aceita por não teria um patamar específico para e pouca comprovação científica dos resultados.

“A teoria presume que a principal função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho (SCHERMERHORN, JR., JOHN R, 1999, p. 229). ” Esse seria um estilo muito utilizado porque o líder está sempre propício a mudanças no ambiente de trabalho e estaria pronto a enfrenta-las.

“A teoria da liderança situacional percebe a relação líder-liderado de maneira análoga aquela existente entre pais e filhos. Da forma que os pais devem reduzir o controle sobre os filhos quando se tornam mais maduros o mesmo deve ser feito pelo líder” (Robbins, 2002, p. 312).

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E LAISSEZ-FAIRE

“Todos os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados e outros se baseiam ao tipo de recompensa que o líder oferece” (Maximiano, 2002, p. 354). Mais à frente iremos observar estilos de liderança mais atuais que proporcionaram novos horizontes.

“Liderança é um conceito complicado ela está sendo atacada por todos os flancos seja por teoria, metodologia de pesquisa e aplicações, e não é atoa que quantidade de abordagem e teorias estão aumentando” (CHIAVENATO, 2010, p.374). É fato que os estudos estão aumentando, pois, significa que o estudo do ser humano e de seu comportamento está diretamente relacionado ao estilo de liderança.

“Na passagem para o século 21, o estudo da liderança focaliza o estilo motivacional, identificando dois tipos de liderança: carismático e o transacional” (Maximiano, 2002, p. 354).

As lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas, elas se complementam isso não quer dizer que tenha a mesma importância (ROBBINS, 2010)

“O líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e da completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo.” (CHIAVENATO, 2010, p.360). O líder tem caráter fundamental nas práticas do dia a dia estando presente e motivando os seus funcionários a sempre quererem o melhor para sua empresa sem causa a frustração aos mesmo, dando feedback construtivos e melhorando a comunicação entre líder e liderado para que possa diminuir conflitos que possa avim a ter.

2.4 OS DIFERENTES TIPOS DE LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. E a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebido ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento ele influencia o estado motivacional das pessoas, e por ele influenciado. (CHIAVENATO, 2010)

“Hoje, líderes encontram infinitas oportunidades, mas também infinitos desafios. Nossos melhores e mais brilhantes valores são inteligente, inovadores e capazes quanto os de qualquer geração anterior” (BENNIS, 1996, p.29). Os líderes encontram desafios cada vez mais complicadores onde são obrigados a utilizar a inteligência, com mais criatividade e inovação.

Sobral (2008), detectou que existe duas técnicas que o líder precisa desempenhar as funções de natureza técnica que estão relacionadas a tarefas e soluções de problemas e a função social que esta relacionados mediação de conflitos e comunicação do surdinando e a motivação do grupo, era necessário que o líder eficaz desempenha se bem essas duas funções mais notou-se que eles sempre só desempenhavam bem uma das funções.

Defende a interferência mínima do elemento humano nas atividades

organizacionais. (SOBRAL, 2008, p.219), o estilo de liderança autocrática é aonde mais se tem impacto na organização, afetando diretamente o clima organizacional onde o líder não se preocupa com a motivação do seu funcionário, causando o foco momentâneo no processo aonde inicialmente surgirá efeito imediato mais causará ao funcionário ao longo do período doenças sazonais como frustrações, de desmotivação levando até a casos mais sérios como os de depressão.

“O líder liberal se omite totalmente e da completa liberdade para as decisões individuais ou grupais” (SOBRAL, 2008, p.364). Nesse estilo apesar de os colaboradores produzirem intensamente, não se tem um nível de produção satisfatória, gerando muita discursão entre os integrantes da empresa causando intrigas e desgaste do funcionário, ele tinha objetivos distintos não se encaixando com os da organização, causando até mesmo desrespeito ao líder.

3 METODOLOGIA

Para a pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Obras Públicas localizada na rua Jose Pascal, nº 26, bairro: Santo Antônio, foi utilizada pesquisa com questionário com as principais posições de chefia, foram escolhidas 3 posições de chefia direta para saber em qual o tipo de liderança melhor os representam.

De acordo com a problemática encontrada, foi escolhido técnicas de coleta de dados do modelo bibliográfico, que segundo Costa, (2001, p.63) “é aquela realizada em livros, revistas, jornais, etc. Ela é básica para qualquer tipo de pesquisa, mas, também, pode esgotar-se em si mesma”.

O estudo pauta-se na pesquisa descritiva com abordagem dentro da estrutura qualitativa para a melhor compreensão do assunto em questão. De acordo com Costa (2001) a pesquisa descritiva é a mais tradicional, ela descreve as características de uma população ou de um determinado fenômeno, assim como a qualitativa trabalha com o subjetivo do sujeito e com dados, porem de uma forma menos aprofundada.

As pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações ou fenômenos. Muitos dos estudos de campo, bem como de levantamentos, podem ser classificados nessa categoria. Nos levantamentos, contudo, a preocupação do pesquisador é a de descrever com precisão essas características, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza quantitativa. Nos estudos de campo, a preocupação também é com a descrição, mas ênfase maior é colocada na profundidade e não na precisão, o que leva o pesquisador a preferir a utilização de depoimentos e entrevistas com níveis diversos de estruturação (GIL, 2002, p.131).

Primeiramente foi elaborado uma entrevista com os 3 principais cargos de chefia onde foi aplicado um questionário com perguntas semiestruturada de forma organizada e sistematizada, sendo a amostra considerada não probabilística intencional. O questionário foi aplicado na terceira semana de agosto em horário de trabalho na própria secretaria, de acordo com a disponibilidade de cada um onde não será necessária sua identificação.

“Os questionários tinham a vantagem de oferecer resultados, na maioria das vezes, quantificáveis, o que permitiria retratar de forma mais isenta de subjetividade

as inferências do pesquisador sobre a percepção que se poderia ter do líder” (BERGAMINI, 1994, p. 38).

Com a análise dos dados transmitidos pelos gestores em forma de resposta ao questionário, foi feito o comparativo com os tipos de liderança estudados e seu impacto na organização, e qual é o mais aceito pela organização deixando claro qual é o impacto dos gestores na organização estudada.

Foi feito o comparativo com os estudos bibliográficos do tema aonde será analisado os tipos de liderança propostos com os tipos de liderança estudados com um diagnóstico mais exato, propondo o tipo de liderança exercida por cada um, podendo pautar os resultados do trabalho e a conclusão necessária.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente foi avaliado com o questionário que foi realizado com 3 gestores da organização sendo duas pessoas do sexo masculino e uma do sexo feminino tendo elas idades de 40 a 60 anos e se encontra no meio de trabalho de 10 a 20 anos. Onde foi observado a formação acadêmica de cada um, onde dois possuem formação acadêmica com ensino superior em administração e ensino superior em engenharia civil e o outro ensino técnico em segurança do trabalho.

Diante das respostas recebidas observou que os estilos de liderança dos entrevistados conforme questionário de um deles é democrático e dos outros dois colocou como estilo de liderança participativo onde eles escutam seus liderados para poder tomar suas decisões. O estilo de liderança democrática ou participativa caracterizada pela presença de várias partes diferentes de poder causando uma comunicação horizontalizada com troca de informação entre os membros (FRANÇA, 2006).

Portanto não existe um estilo de liderança único que não se adapte a cada ambiente proporcionando o melhor resultado a organização, tornando um lugar de rápida comunicação com mais agilidade no processo com menos burocracia envolvida.

Entrevistado 1: Meu estilo de liderança é uma liderança democrática em que o líder exerce a autoridade sem ser autoritário

Entrevistado 2: Participativo

Entrevistado 3: Gosto de liderar contando com a participação de todos que trabalham comigo

Todos gostam de passar orientação aos seus colaboradores possibilitando o esclarecimento das dúvidas existentes e as execuções das tarefas de forma mais eficiente, as tarefas podem ser realizadas em grupo ou individualmente, com uma boa orientação se torna um trabalho simples e sem retrabalho.

Ter habilidade de comunicação é extremamente importante para um líder de equipe as orientações partem dos níveis mais altos da organização para os mais baixos, precisão sejam de forma clara para um bom desempenho de suas tarefas (BATEMAN, 1998).

De acordo com Montana (1998) as informações são criadas nos níveis mais

altos para serem repassadas para os níveis mais baixos, por isso algumas informações acabam perdendo um pouco de sua essência então é necessário que os líderes estimem a quantidade correta de informações a serem passadas aos seus colaboradores.

As orientações para execução das tarefas têm que ser passadas de forma simples para que não aja perda da sua essência e que a tarefa seja realizada de forma simples e sem erros.

Entrevistado 1: Sim, passo as orientações de acordo com o perfil de cada colaborador, e dou suporte necessários para que os mesmos possam executar suas tarefas.

Entrevistado 2: Sim

Entrevistado 3: Sim. Gosto muito. Entendo que quando mais orientações todos têm mais eficiência teremos.

Como realizado em entrevista vimos que as opiniões dos colaboradores quando pertinente com a situação são analisadas e realizadas conforme necessárias e que quando não são pertinentes as situações são descartadas, as práticas de discursão dos assuntos em grupo podem levar a melhores resultados desejados.

De acordo com França (2006) que a participação tem beneficiado as organizações de forma positiva melhorando na motivação, proporcionando aumento na produtividade, tornando as pessoas auto realizadas, mais também abre assunto para algumas pessoas que ainda não estão preparadas para esse tipo de participação podendo trabalhar políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas.

As tomadas de decisões podem causar a resolução de um problema ou pode ocasionar uma oportunidade dentro de uma organização quando bem discutida pode vir a se tornar uma resolução de um problema (MAXIMINIANO, 2011).

Quando um problema é discutido em grupo isso possibilita a melhor tomada de decisão e a divisão de opinião possibilita a integração entre todo o grupo disponibilizando o melhor resultado a todos.

Entrevistado 1: Todos os colaboradores são ouvidos. Aquelas opiniões que são boas, próprios são colocadas em práticas. Aqueles que não são boas não são colocados em práticas.

Entrevistado 2: Ouço, discuto com eles para chegamos no melhor.

Entrevistado 3: Procuo sempre ouvir e colocar em pratica o que melhor se adaptar a situação apresentada.

A união da equipe é um fato importante para ao trabalho bem realizado de acordo com os entrevistados o trabalho em grupo aumenta a produtividade e torna-se um trabalho mais vantajoso com melhor união grupal.

Segundo Maximiano (2011) já se tomam decisões em grupos a vários séculos desde a criação das primeiras organizações tomando como base que muitas cabeças pensantes são melhores que uma, os grupos precisam de adaptação para cada indivíduo para que possam se alinhar com a situação compartilhada.

Continuando a discussão Robbins (2002) a satisfação do grupo depende muito das tarefas realizadas e o qual complexas são, a divisão de informações torna as tomadas de decisões mais fáceis e completas.

O trabalho em grupo realizado pela equipe e bastante satisfatório as tomadas de decisões são vistas de várias formas possibilitando uma melhor visão dos problemas, uma equipe bem estruturada com competências distintas a serem utilizadas.

Entrevistado 1: Já sim, o trabalho em grupo e mais produtivo e de melhor qualidade. Portanto essa união grupal é muito vantajosa o trabalho.

Entrevistado 2: Sim. Importante a troca de ideais e informações.

Entrevistado 3: Inúmeras vezes. Considero uma equipe coesa e bastante unida.

Todos estão de acordo que o estilo de liderança democrático ou participativo, onde os integrantes de um grupo tomam decisões juntos e de forma a expor suas ideias e críticas sobre as decisões da organização.

De acordo com Araújo (2006), e o estilo de liderança onde todos têm o poder de tomar decisões significa temos um grupo de pessoas com uma boa qualidade de trabalho.

Já de acordo com Daft (1999) o líder democrático ou participativo procura buscar opiniões e sugestões para tomadas de decisões ele ainda procura causar a discussão do assunto.

O estilo de liderança funciona bem na situação estudada onde temos uma organização horizontalizada que tem as tomadas de decisões em conjunto, podendo torna as decisões mais amplas e com a possibilidade de ser mais assertiva.

Entrevistado 1: É o estilo da liderança democrática, onde os liderados fazem parte das decisões importantes do grupo, aceitando ideias e críticas usando um aperfeiçoamento das atividades do grupo e melhorar a organização.

Entrevistado 2: Participativa.

Entrevistado 3: Liderança participativa.

Cada gestor reage de forma diferente com a situação de alto nível de comprometimento, alguns reagem de forma natural de acordo com a necessidade de comprometimento de cada situação, outros reagem de forma eufórica e com entusiasmo com a situação, já outros se preocupam com a legalidade da situação e a segurança de seus colaboradores envolvidos,

De acordo com Bateman (1998) o estilo de liderança democrático causa resultados mais positivos e o estilo de liderança autocrático possibilita resultados relativamente mais altos.

Robbins (2005) as emoções demonstradas são as sensações necessárias para se demonstrar no ambiente de trabalho, os gerentes eficazes aprendem a controlar suas emoções no ambiente de trabalho para não demonstrar emoções desnecessárias no ambiente de trabalho.

Um líder centrado procura agir da melhor forma dentro e fora da organização para que possa passar um papel de confiança aos seus colaboradores e atribuir qualidades para a realização do seu trabalho.

Entrevistado 1: A reação é com naturalidade, mas focando na situação de acordo a necessidade do comprometimento. Tentando resolver da melhor forma possível.

Entrevistado 2: Preocupo com a legalidade de cada obra com a segurança dos colaboradores e população.

Entrevistado 3: Com euforia e entusiasmo.

As tentativas de motivar um funcionário se tem a recompensas oferecidas por realizações de tarefas bem-feitas e também com treinamento e cursos que podem levá-los ao aperfeiçoamento dos seus trabalhos e a apreciação dos seus resultados alcançados.

De acordo com Maximiliano (2011), as práticas motivacionais envolvem qualquer pratica que a empresa veja tomar para que seus funcionários alcance os objetivos esperados desde elogios e desafios para que posso aguçar suas qualidades de trabalho para a melhoria do seu desempenho.

Já em Chiavenato (2010) se coloca que uma das habilidades interpessoais de uma líder e criar um ambiente agradável ao seu liderado que possa proporcionar recompensas e continuar trabalhando para que sua equipe tenha os resultados esperados.

Ou seja, equipe que está bem englobada com a organização e que o líder proporciona um ambiente agradável ao seu colaborador trará bons resultados a empresa sabendo que será bem visto com suas melhorais.

Entrevistado 1: A táticas mais utilizadas são recompensas por tarefas executados com qualidade a valorização dos colaboradores e elevando a autoestima do colaborador.

Entrevistado 2: Valorização com treinamentos e cursos.

Entrevistado 3: Penso que para motivar deve ser em razão de apreciar o resultado alcançado pela equipe e por cada um em participação.

Existe uma avaliação anual onde um superior direto avalia seus colaboradores em vários aspectos, a expectativa a ser alcançada tem que atingir 70% ou mais das respostas avaliadas ou terá que passar por uma capacitação como chance de melhoria.

A avaliação de desempenho é uma técnica de ampla atuação onde são usadas diversas metodologias, a avaliação nos dias atuais funciona de uma forma bem tranquila onde funcionários com bom desenvolvimento recebem um incentivo para continuar melhorando no ano seguinte (ARAUJO, 2006).

De acordo com Robbins (2002) a avaliação de desempenho causa motivação aos funcionários onde torna as tomadas de decisões mais fácil como promoções e demissões, com as avaliações também são detectadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento e com isso a avaliações de desenvolvimento também podem ser usadas para se o treinamento teve um bom desempenho, a avaliações também podem

ser usadas para fornecer *feedback* aos funcionários e também para pagamentos de recompensas.

A avaliação de desempenho e um método de mostrar o valor que o colaborador possui para seu gestor e como ele se sente diante das decisões que tem que ser tomadas e as ordens que tem que ser passadas a eles.

Entrevistado 1: Sim, todos funcionários a avaliação individual que deve ser superior a 70% para ter direito aos incentivos quem fica abaixo de 70% terá oportunidade de recuperar fazer capacitação.

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistado 3: Sim tem. Ocorre uma vez ao ano.

Parte muito importante e muito discutida pessoas ou processos? Vimos que pela entrevista realizada que as pessoas são muito importantes e são o capital humano da empresa que só existe processos se tiverem pessoas para realizá-los que para realizá-los com competência precisa de pessoas determinadas.

De acordo com Montana (1998) os líderes focados em tarefas organizam, aplicam, supervisionam e avaliam o desempenho de seus liderados, já líderes focados nas pessoas são mais próximos e tem uma aptidão melhor de esta se relacionando com seus liderados.

De acordo com Maximiliano (2011) fala que os dois estilos orientado para tarefas e para as pessoas não são mutuamente excludentes e sim um completa o outro.

De acordo com o estudo líderes que conseguem tirar vantagens dessas duas faces onde podem estar mais próximos das pessoas e ainda atribuir atividades desejadas ao seu colaborador podendo avaliar e supervisionar de perto as atividades realizadas.

Entrevistado 1: Estou mais focado nas pessoas, pois elas são capital humano da empresa, pois com pessoas competentes, os processos são todos resolvidos.

Entrevistado 2: Nos dois.

Entrevistado 3: Nas pessoas. Entendo que sem pessoas não a como se realizar processos

Para melhorar o clima organizacional e necessário que aja a interação com os colaboradores para visualizar o problema organizacional e criar planos para melhoria da situação, valorizando cada servidor e apoiando nas decisões de realização de cada tarefa.

De acordo com Luz (2003) faz parte da missão das organizações ouvir seus colaboradores para que possa oferecer um bom clima organizacional, é dever da organização fazer análises periódicas para a avaliação do clima organizacional. Ouvir os colaboradores de cada organização e obrigação de seus gestores saber se o seu funcionário está motivado e satisfeito com a execução das tarefas, saber se você está passando harmonia e confiança para execução das mesmas.

O clima organizacional é causado pelos integrantes de uma organização o clima está relacionado com o ambiente externo e interno de uma organização como saúde e bem-estar do colaborador.

Entrevistado 1: Para melhorar o clima organizacional devemos identificar as causas que vem afetando o clima da organização e traçar um plano para melhorar o clima da organização.

Entrevistado 2: Interagir com os colaboradores e entre eles.

Entrevistado 3: Valorizar cada servidor e apoiar-lo na realização de suas tarefas.

Em cada organização possuem pessoas diferentes com qualidades diferentes onde cada uma desempenha seu papel fundamental dentro da organização para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais onde precisam que estejam motivados e para isso é necessário que goste do seu trabalho para que seja valorizado pelo desempenho de suas tarefas e desempenhe essas tarefas no seu limite.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na Secretaria Municipal de Obras Públicas que é um órgão da Prefeitura Municipal de Patos de Minas tem como objetivo geral analisar os estilos de lideranças realizadas pelos gestores, onde sabemos que participação efetiva de todos os colaboradores é essencial para uma boa tomada de decisão, por ser um local que realiza concurso para que as pessoas possam trabalhar, não possuem plano de carreira a existência de uma líder que cause participação dos colaboradores torna a motivação das pessoas mais propícia a assertividade.

O órgão por ser uma secretaria de alto impacto e importância para a cidade necessita de um bom trabalho em equipe para realização das tarefas com mais eficiência e eficácia. O líder que motiva seus funcionários passando orientações claras e sem muitas barreiras de comunicação coloca em jogo o bom desenvolvimento da sua organização onde poderá ser avaliada com um bom desempenho.

De acordo com a pesquisa semiestruturada que foi realizada com os 3 principais gestores da organização com perguntas qualitativas apurou-se que o estilo de liderança realizado é o democrático ou participativo onde reúnem seu grupo para discutir os assuntos e saber as opiniões ou sugestões para realização de tomadas de decisões.

Notou-se algumas características desse estilo de liderança quanto a passagem de orientações aos colaboradores de forma clara para que se torne mais efetiva, que um bom modo de motivação passada aos colaboradores, o Feedbacks positivos para definições de um bom trabalho, também pode-se notar a presença de realização de treinamentos para a capacitação e melhoria do trabalho realizado.

Pode-se perceber durante o trabalho bibliográfico que não a existência de um líder perfeito a todas as organizações e que cada organização precisa de um líder moldado para o alcance do objetivo organizacional e que possa liderar e motivar cada colaborador e fazer o melhor desempenho possível.

Que o líder está mais engajado com os seus colaboradores se preocupando com

o bem-estar dele no trabalho e com seus objetivos individual causando cumplicidade com o meio organizacional, o líder passa confia para seu liderado quando procura saber os seus anseios dentro e fora da organização.

O trabalho em grupo causa mais produtividade dentro de uma organização mais por causa das interações existentes entre os integrantes, mais pode vim a causar intrigas pois cada pessoa tem objetivos individuais diferente que podem não coincidir com os objetivos um dos outros.

A troca frequente de secretario causa processos de mudanças frequentes na organização necessitando de adaptação continuamente dos colaboradores.

Na secretaria de obras públicas o grupo de colaboradores são pessoas unidas que trabalho a muito tempo juntas possibilitado uma alta integração entre as pessoas.

Pode-se concluir durante a execução do trabalho que o estilo de liderança citados são os estilos de liderança necessários para manter a boa harmonia no meio organizacional, e que cada indivíduo procura o reconhecimento na realização das suas tarefas, e que o líder e o principal gatilho para motivação e interação entre a equipe.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa ela possuem algumas limitações por se trata de uma organização única com características únicas que não podem se comparadas a outras e possuírem cada uma seus objetivos, possuindo pessoas com características e qualidades diferentes.

Deixasse uma sugestão para o estudo constante não somente no órgão em questão mais em toda a instituição para que se possa ter um estudo mais abrangente, na área de liderança e clima organizacional pois está diretamente ligados a eficiência e eficácia da organização da motivação dos seus colaboradores causando resultados positivos a organização.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagens competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren G., 1925. **A formação do líder**. Tradução Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fatima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciencia, 2001.

- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Richard L. Daft. 4. ed. Rio de Janeiro: Vanderbilt University, 1999.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceito e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Antonio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva. 1998
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**: edição compacta. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a evolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- NELSON, Debra L. Corg; QUICK, James Campbell. **Comportamento Organizacional**. [tradução Ez2 Translate]; revisão técnica Raul Zanon da Rocha Netto, Daniella Forster de Oliveira. São Paulo: Cengage Learning, 2012. (Coleção 4LTR)
- ROBBINS, Stephen Paul, 1943. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephan P., 1943. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e práticas no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.