

ESTILOS DE LIDERANÇA: A AUTOPERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

Luisa Veiga de Souza¹
Heriberto Alzerino Flores²

RESUMO: O objetivo deste estudo é identificar o estilo de liderança predominante entre os servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de São José-SC, ocupantes de cargos de secretários municipais. Para tanto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário multifatorial de liderança (MLQ) de Bass e Avólio (2004) adaptado por Seemann (2019), composto por 36 questionamentos, distribuídos em nove categorias, aplicado entre secretários municipais, superintendentes de fundações e presidente de autarquias, cujo cargo tem mesmo nível hierárquico. A partir da análise dos resultados, observou-se que o estilo de liderança predominante é a liderança transacional com 2,57 pontos de média, apontando a gestão por exceção (ativo) com a maior pontuação, cerca de 2,58. Deste modo, a partir da análise dos resultados obtidos pode-se indicar como trabalhos futuros a necessidade de mapear as competências voltadas para uma liderança mais transformadora, a fim de contribuir com a oferta de serviços públicos cada vez mais eficientes.

Palavras-chave: Liderança. Liderança transacional. Liderança transformacional. Liderança *Laissez-faire*.

ABSTRACT: The objective of this study is to identify the predominant leadership style among municipal civil servants of the Municipality of São José-SC, who occupy positions of municipal secretaries. For this purpose, the Bass and Avólio (2004) multifactorial leadership questionnaire (MLQ) was used as a data collection instrument, adapted by Seemann (2019), consisting of 36 questions, distributed into nine categories, applied among municipal secretaries, superintendents of foundations and president of municipalities, whose position has the same hierarchical level. From the analysis of the results, it was observed that the predominant leadership style is transactional leadership with an average of 2.57 points, pointing to management by exception (active) with the highest score, around 2.58. Thus, from the analysis of the results obtained, the need to map the competencies aimed at a more transformative leadership can be indicated as future work, in order to contribute to the provision of increasingly efficient public services.

Keywords: Leadership. Transactional leadership. Transformational leadership. Leadership *Laissez-faire*.

¹Advogada, especialista em Direito Público pela Faculdade Damásio (São Paulo). Atua como Analista Jurídico na Prefeitura Municipal de São José. E-mail: luisaveiga.adv@gmail.com

²Gestão Pública pela Faculdade Municipal de Palhoça (FMP-SC). Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e doutorando pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atua como Analista de Recursos Humanos na Prefeitura Municipal de São José e Professor de Ensino Superior na Universidade do Vale do Itajaí e Senai-SC. É membro do Grupo de Pesquisa em Gestão do Conhecimento Organizacional e Ambiental (CNPQ). Autor de artigos publicados em periódicos, anais de eventos científicos nacionais e internacionais e capítulos livros heribertofsc@gmail.com

INTRODUÇÃO

A gestão pública cada vez mais aparenta adotar à lógica do mercado, com isso vem se desenvolvendo ao longo dos anos, compreendendo o cidadão não como cliente, mas como usuário serviço público, aderindo novas políticas e práticas de gestão, a fim de atender às suas principais demandas. Assim, no ambiente público a cada dia são repensadas novas formas de gerenciar o bem público, surgindo ações de interesse público que busquem aperfeiçoar esses modelos de gestão, tendo em vista as particularidades que envolvam a produção de bens públicos e a prestação dos serviços públicos.

Nesse sentido, as organizações públicas se veem forçadas a reverem suas estruturas de funcionamento, a fim de aprimorar seus processos, garantir melhor desempenho e resultados mais efetivos tanto para organização quanto para os colaboradores, sobretudo no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas.

Neste contexto, a atuação cotidiana dos líderes na gestão pública é de grande relevância, pois, tem como foco promover um ambiente propício que vise a qualidade de serviços prestados à comunidade. A função de liderança pressupõe a coordenação do trabalho de pessoas, administrando diferenças e desenvolvendo um clima em que as necessidades dos indivíduos se integrem às da organização. Cada pessoa, por ser única e ímpar, possui suas aspirações, seus objetivos, preferências, talentos e habilidades (MINICUCCI, 2007 P. 6).

Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar o estilo de liderança predominante entre os servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de São José-SC, ocupantes de cargos de secretários municipais, superintendentes de fundações e presidentes de autarquias, cujo cargo tem mesmo nível hierárquico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA TRANSACIONAL, TRANSFORMACIONAL E LAISSEZ FAIRE

Muito foi discutido ao longo dos anos sobre liderança e sua definição, e o que vem realmente a ser o líder. Martins Filho (2010, p. 03) enfatiza que a "liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações".

Lacombe (2005) afirma que liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo,

de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Dentre as teorias sobre liderança, para esse estudo será utilizada a teoria de Bass e Avolio (2004), os quais separam os líderes em três perfis diferentes: liderança transacional, liderança transformacional e liderança laissez-faire.

A Liderança Transformacional é caracterizada quando uma ou mais pessoas engajam-se, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão empenhados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso fomenta um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada (BRANT, 2012).

Segundo Bass (2008), esta é a única modalidade de liderança que proporciona aos seguidores um desempenho extraordinário. Ela procura elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais. No quadro 1 fica evidenciado os elementos que compõem a liderança transformacional.

Quadro 1 - Componentes da liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	
Carisma	Desenvolver uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito
Inspiração	Motivar criando altas expectativas, modelando comportamentos apropriados e usando símbolos para canalizar esforços
Consideração Individualizada	Dar atenção pessoal aos seguidores, transmitindo respeito e responsabilidade.
Estimulação Intelectual	Continuamente desafiar os seguidores com novas ideias e abordagens

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004)

Conforme demonstrado no Quadro 1, para um líder ser considerado transformacional é necessário que este tenha presente em suas características o carisma, que ele inspire seus liderados, conceda a atenção a cada um deles e promova ações que se convertam em novas ideias no trabalho da equipe.

Já a Liderança Transacional se encontra em uma interação entre líder com recompensas aos seguidores por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca

pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012). A liderança transacional é visualizada em profissionais que desenvolvam ações baseadas em recompensa, ou seja, trocar a realização de determinado trabalho por algum benefício que seja de interesse do liderado, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 - Componentes da liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	
Recompensas contingentes	Recompensando os seguidores pela conformidade com os objetivos de performance
Gestão pela exceção	Agindo principalmente quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004)

Considerando as características da liderança transacional e transformacional, Covey (2002), estabelece algumas diferenças entre esses dois tipos de liderança. Podem-se verificar essas diferenças a partir do Quadro 3.

Quadro 3 - Diferença entre liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e posição, política e vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para estudo das questões diárias	Voltada para alcance dos objetivos de longo prazo
Voltado para estudo de dados e resultados de curto prazo	Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente
Relacionada a assuntos táticos	Proativa, catalítica e paciente
Confia nas relações humanas para auxiliar nas relações humanas	Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumpri-las
Segue o padrão de comportamentos, atendendo as expectativas	Identifica e desenvolve talentos
Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados	Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras
Voltada para a eficiência	Voltada para a eficácia
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor
	Aponta novas direções
	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais

Fonte: adaptado de Covey (2002)

A liderança *laissez-faire* ou liberal o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. As tarefas se desenvolvem ao acaso, perde-se tempo com discussões voltadas pra motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si, com forte individualismo (CHIAVENATO, 2002).

Quadro 4: Componentes da Liderança Laissez Faire

Gerenciamento por exceção (passiva)	o líder espera passivamente a ocorrência de erros e desvio padrão para adotar medidas corretivas, se necessário.
Laissez-Faire	esse fator caracteriza-se pela ausência de qualquer transação, pela ausência da Liderança quando o comportamento do líder é caracterizado por abdicar de responsabilidades e por evitar a tomada de decisão

Fonte: Bass e Bass (2008, p. 1568)

Sobre o estilo *Laissez-faire* ou Liberal, disse Fachada (2003, p. 57):

Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase em consulta com o líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O grupo é quem decide sobre divisão de tarefas e sobre quem trabalha com quem. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo discussão e questões pessoais (FACHADA, 2003, p. 57).

812

A liderança *Laissez-faire* ou Liberal, são conhecidos de “líderes de rédeas soltas” pois são frouxos, permissivos, e de certa forma deixam seus seguidores fazerem o que querem. Desta forma, neste estilo de liderança o líder não é respeitado e o nível de produtividade e de relações interpessoais são insatisfatórias.

Robbins (2002) cita que o estilo *Laissez-faire* está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes *Laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

3. METODOLOGIA

O estudo proposto tem como objetivo analisar os perfis de liderança predominantes na administração pública municipal. A pesquisa foi realizada com 17 gestores públicos, ocupantes de cargos de secretário municipal, superintendentes de fundações municipais e presidentes de autarquias municipais, todos pertencentes a estrutura de uma prefeitura municipal. Vale

ressaltar que os cargos mencionados, embora com nomenclaturas diferentes, possuem o mesmo *status* dentro da estrutura administrativa do ente público.

Para tanto, utilizou como instrumento de pesquisa o questionário de Bass e Avolio (2005), adaptado por Seemann (2019), composto por 36 (trinta e seis) questionamentos, ligados ao comportamento de liderança desenvolvidos pelos respondentes. As respostas foram estruturadas no padrão likert, variando de 0 (zero) a 4 (quatro) pontos, sendo o primeiro para os casos em que o respondentes nunca se percebe realizando as atividades mencionadas e o segundo para os casos em que sempre se percebe realizando essas atividades.

O tratamento dos dados foi realizado com o auxílio de planilha eletrônica, na qual computou o número de respondentes da pesquisa e sua respectiva distribuição em cada pontuação. Após verificou a pontuação total obtida em cada questionamento pela soma da pontuação atribuída por cada participante e se estabeleceu a média para grupo.

Quadro 5: Variáveis de liderança

Tipo de liderança	Variáveis	Nº das Questões
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	10, 18, 21, 25
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	6, 14, 23, 34
	MI - Motivação Inspiracional	9, 13, 26, 36
	EI - Estimulação Intelectual	2, 8, 30, 32
	CI - Consideração Individual	15, 19, 29, 31
Transacional	RC - Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	4, 22, 24, 27
Laissez-Faire	GPEP - Gestão por Exceção (Passivo)	3, 12, 17, 20
	LF - Laissez-Faire	5, 7, 28, 33

Fonte: Bass e Avólio (2004)

De acordo com a metodologia de Bass e Avólio (2005), para identificar a liderança predominante na população pesquisada, os autores organizaram os questionamentos em categorias e o conjunto dessas categorias formam o perfil de liderança, conforme demonstrado na Quadro 5.

Assim, o perfil de liderança predominante será aquele com a média das pontuações que compõem cada uma das variáveis.

RESULTADOS

Após a aplicação do questionário multifatorial de liderança, deve-se verificar a pontuação para cada uma das afirmações, de acordo com a percepção dos respondentes. A primeira categoria mensurada é a Atributos de Influência Idealizada, composta pelas afirmações 10, 18, 21 e 25.

Tabela 1: : Categoria 1 – Atributos de Influência Idealizada (AII)

Atributos de influência idealizada		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
10	Gero orgulho por estarem do meu lado	2	7	9	1	2	1,71
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	3	11	5	1	1	1,33
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	5	4	4	5	3	1,85
25	Demonstro um senso de poder e confiança	5	6	5	4	1	1,52
Média da categoria 1							1,60

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme demonstrado na Tabela 1, a variável com o melhor desempenho deixou evidenciado que na percepção dos servidores públicos em seu processo de atuação eles se sentem respeitados por seus colegas de trabalho, de acordo com a forma em que desenvolvem suas atividades.

Por outro modo, o atributo de influência idealizada que afirma que o líder vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo obteve na visão dos servidores públicos a menor média de resultado. Cumpre destacar que a média da categoria foi de 1,60 pontos.

Já a segunda categoria a ser analisada refere-se a comportamentos de influência idealizada, composta pelas afirmações 6, 14, 23 e 34, cujo resultados estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Categoria 2 – Comportamentos de influência idealizada (CII)

Comportamentos de influência idealizada (CII)		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	3	7	5	2	4	1,86
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	4	3	5	5	4	2,10
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões	7	5	2	2	3	1,28
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	6	5	3	3	2	1,33
Média da categoria 2							1,39

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com a Tabela 2, a pontuação média da categoria foi de 1,39 pontos e de

acordo com o resultado, o melhor desempenho na visão dos servidores públicos em relação ao comportamento de influência idealizada do líder foi a importância de se ter um forte senso de obrigação, com pontuação de 2,10.

Em contrapartida, o comportamento de considerar as consequências éticas e morais das decisões resultou numa variável menor, qual seja, 1,28 pontos.

Na sequência, a terceira categoria analisada diz respeito a motivação inspiracional, composta pelas afirmações 9, 13, 26 e 36, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Categoria 3 – Motivação inspiracional (MI)

Motivação inspiracional (MI)		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmção	NR	NR	NR	NR	NR	
9	Falo de forma otimista sobre o futuro	3	7	5	2	4	1,86
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	6	3	2	7	3	1,91
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	4	4	2	9	2	2,05
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas	3	8	5	4	1	1,62
Média da categoria 3							1,86

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 3, percebeu-se que na percepção dos entrevistados o líder que articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro tem mais relevância aos servidores públicos, cuja pontuação atingiu 2,05, ao passo que aquele que expressa confiança de que metas serão alcançadas são consideradas menos presentes, com pontuação de 1,62. A pontuação média foi de 1,86.

Outra categoria analisada foi a de que mensura a estimulação intelectual. Sua mensuração ocorre a partir da análise das afirmações 2, 8, 30 e 32. Verifica-se uma pontuação média geral de 1,74 pontos, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Categoria 4 – Estimulação intelectual (EI)

Estimulação intelectual (EI)		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmção	NR	NR	NR	NR	NR	
2	Examino situações críticas questionando se são adequadas	1	7	8	2	3	1,95
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	0	3	11	5	2	2,00
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	2	9	7	3	0	1,52
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	1	10	9	0	1	1,52
Média da categoria 4							1,74

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Analisando a Tabela 4, verificou-se que a variável com o melhor desempenho na visão dos servidores públicos foi a estimulação do líder em procurar alternativas diferentes ao solucionar problemas, com pontuação de 2,0 pontos.

De outra maneira, ocorreu um empate na média com menor relevância com resultado

de 1,52 em relação às afirmações “faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulo” e “sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades”.

Já a categoria 5 tem como objeto de mensuração a consideração individual, composta pelas afirmações 15, 19, 29 e 31. A pontuação média para essa categoria foi de 1,41, ou seja, a mais baixa entre as categorias analisadas.

Tabela 5: Categoria 5 – Consideração individual (CI)

Consideração individual		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
15	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	3	9	4	4	1	1,57
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo	6	3	5	7	0	1,61
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	7	8	3	1	2	1,19
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	5	9	3	4	0	1,28
Média da categoria 5							1,41

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Considerando o demonstrado na Tabela 5, averiguou-se que o líder que trata os outros como pessoas ao invés tratá-lo apenas como um membro do grupo teve um melhor desempenho na visão do servidor público (1,61 pontos) comparado com a postura do líder que considera que cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros, que obteve uma média não tão relevante (1,19 pontos).

A categoria seguinte diz respeito à recompensa contingencial e sua mensuração é realizada através das afirmações constantes nos questionamentos 1, 11, 16 e 35. A média para essa categoria foi de 2,56 pontos.

Tabela 6: Categoria 6 – Recompensa contingencial (RC)

Recompensa Contingente		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	0	2	8	4	7	2,76
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	1	3	10	3	5	2,47
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	1	3	6	6	5	2,52
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	5	4	6	7	2,52
Média da categoria 6							2,56

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto à categoria de “Recompensa Contingencial” na Tabela 6, o líder que fornece ajuda aos outros em troca de seus esforços obteve um melhor desempenho na visão dos seus liderados. De outro modo, novamente, procedeu-se em empate com uma média de 2,52 em relação às afirmações de deixar claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas e expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

Na Tabela 7 verifica-se a categoria denominada por gestão por exceção ativa, a qual é definida a partir da análise das proposições 4, 22, 24 e 27. A média geral desta categoria foi de 2,58 pontos.

Tabela 7: Categoria 7 – Gestão por exceção ativa (GPEA)

Gestão por exceção (ativa)		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	2	2	5	5	7	2,61
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	0	0	7	4	10	3,14
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0	1	2	7	5	2,19
27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados	2	2	6	8	3	2,38
Média da categoria 7							2,58

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

817

Em análise da Tabela 7, assegurou-se que na afirmação de gestão por exceção ativa, a variável com a melhor média foi aquela que o comportamento do líder é concentrar sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

A média com a variável menor foi a manter-se a par de todos os erros. Verifica-se ainda que todas as afirmações obtiveram pontuação superior a 2 pontos e nela também consta a afirmação com a maior pontuação em todas aquelas que foram analisadas.

A categoria analisada na sequência diz respeito a gestão por exceção passiva e é composta pelas afirmações 3, 12, 17 e 20. Dentre a pontuação das afirmações, verifica-se uma média de 2,28 pontos.

Tabela 8: Categoria 8 – Gestão por exceção passiva (GPEP)

Gestão por exceção (passiva)		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	NR	NR	NR	NR	NR	
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	0	5	7	9	2	2,57
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	0	10	8	4	1	2,00
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo"	0	5	7	7	1	2,09
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	2	2	7	8	3	2,47
Média da categoria 8							2,28

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na categoria gestão por exceção passiva verificada na Tabela 8, o resultado com maior relevância foi não interferir em problemas até o momento que eles se tornem sérios (2,57 pontos), sendo que esperar as coisas darem erradas para começar a agir obteve uma média menos importante, obtendo 2,0 pontos.

A última categoria analisada é denominada Laissez-faire, a qual é composta pelas afirmações 5, 7, 28 e 33. A média geral obtida foi de 2,55 pontos.

Tabela 9: Categoria 9 – Laissez-faire (LF)

Atributos de influência idealizada		0	1	2	3	4	Média
Nº	Afirmação	2	3	8	5	3	2,19
5	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	0	0	7	10	4	2,85
7	Estou ausente quando necessitam de mim	2	2	4	7	6	2,61
28	Evito tomar decisões	1	5	6	6	3	2,23
33	Demoro a responder as questões urgentes	0	0	3	14	4	2,85
Média da categoria 9							2,55

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, quanto ao atributo de influência idealizada de Laissez-faire na Tabela 9, percebeu-se que a há 2 afirmações com maior importância são elas: evitar envolver-me quando assuntos importantes surgem e demorar a responder as questões urgentes. Em outras bandas, aquela afirmação que obteve uma média menor foi a de evitar a tomada de decisões.

Dessa forma, com a mensuração das categorias, conforme demonstrado na Tabela 10, é possível definir o perfil de liderança predominante. Neste sentido, verifica-se que a liderança transformacional obteve uma média de 1,60 entre suas variáveis, a liderança transacional ficou com média de 2,57 pontos e a liderança laissez-faire teve média de 2,42 pontos.

Tabela 10: Variáveis globais

Tipo de liderança	Variáveis	Medias	Média total
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	1,60	1,60
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	1,39	
	MI - Motivação Inspiracional	1,86	
	EI - Estimulação Intelectual	1,74	
	CI - Consideração Individual	1,41	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	2,56	2,57
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,58	
Laissez-Faire	GPEP - Gestão por Exceção (Passivo)	2,28	2,42
	LF - Laissez-Faire	2,55	

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Assim, o perfil de liderança predominante entre os servidores ocupantes de cargos de secretários municipais, superintendentes de fundações e presidente de autarquias foi o perfil transacional, o que demonstra que no serviço público as ações de liderança são baseadas em

recompensas e gestão por exceção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público cada vez mais está empregando técnicas e instrumentos de gestão utilizados na iniciativa privada a fim de melhorar os resultados relativos à prestação de serviços públicos à população, sobretudo aquelas ligadas ao comportamento do servidor público.

Neste sentido, a liderança assume papel principal na missão de conseguir gerenciar as equipes e contribuir com a eficiência e eficácia neste processo. Para tanto, este estudo tem por objetivo identificar o perfil de liderança predominante entre os gestores públicos municipais, ocupantes de cargos de secretário municipal, superintendente de fundações e presidente de autarquias.

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o questionário multifatorial de liderança de autoria de Bass e Avólio (2004), adaptado por Seemann (2019), o qual foi submetido aos ocupantes dos cargos mencionados, a partir de suas percepções sobre as questões levantadas.

Como resultado, verificou-se que o perfil de liderança predominante entre os profissionais é a liderança transacional, a qual é definida por uma liderança baseada em trocas e concessões, além da gestão por exceção. Cumpre destacar que o perfil de liderança transformacional, apontado pelos autores como o estilo de liderança ideal e com as melhores contribuições para a organização obteve a menor média entre as variáveis que a compõem, qual seja, 1,60 pontos de média.

Como indicação para trabalhos futuros, indica-se a necessidade de levantar as competências a serem trabalhadas entre os gestores públicos municipais que possam modificar o perfil de liderança adotados pelos gestores públicos, ou seja, passar da liderança transacional (atual) para a liderança transformacional (desejada).

819

REFERÊNCIAS

- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LXM):** estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho. Dissertação (mestrado). Universidade Fumec. 2012.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire;** manual and sampler Set,3. Ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.
- BASS, Bernard. **The Bass Handbook of Leadership.** Ed. 1. New York: Free Press, 2008. 1296 p
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios.** Editora Campus, janeiro, 2002.
- FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais.** 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003
- LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: **Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- SEEMANN, J. S. **Estilo de liderança do docente universitário e as relações**

interpessoais na visão dos discentes. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração. Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí. 2017.

SANT ANNA, A. S. CAMPOS, M. S. LOTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? Gestão de Pessoas. RAM, Rev. Adm. Mackenzie. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.