



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA**

MARIA DAS DORES COUTINHO DA SILVA

**O ESTILO DE LIDERANÇA COMO UM PROCESSO FACILITADOR NA GESTÃO
ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
DELEGACIA DE CRIMES CONTRA A PESSOA DO MUNICÍPIO DE JOÃO
PESSOA/PB/DELEGACIA DE HOMICÍDIOS**

CAMPINA GRANDE – PB

2016

MARIA DAS DORES COUTINHO DA SILVA

O ESTILO DE LIDERANÇA COMO UM PROCESSO FACILITADOR NA GESTÃO
ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
DELEGACIA DE CRIMES CONTRA A PESSOA DO MUNICÍPIO DE JOÃO
PESSOA/PB/DELEGACIA DE HOMICÍDIOS

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica em Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção de grau de Especialista em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva.

Campina Grande – PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586e Silva, Maria das Dores Coutinho da

O estilo de liderança como um processo facilitador na gestão estratégica na segurança pública [manuscrito] : um estudo de caso na delegacia de crimes contra a pessoa do município de João Pessoa/PB/ Delegacia de Homicídios / Maria das Dores Coutinho da Silva. - 2017.

75 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2017.

"Orientação: Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva, Departamento de Ciências Jurídicas".

1.Estilo de liderança. 2.Gestão estratégica. 3.Segurança pública. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2.

MARIA DAS DORES COUTINHO DA SILVA

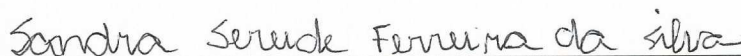
**O ESTILO DE LIDERANÇA COMO UM PROCESSO FACILITADOR NA
GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO DE
CASO NA DELEGACIA DE CRIMES CONTRA A PESSOA NO MUNICÍPIO
DE JOÃO PESSOA/PB - DELEGACIA DE HOMICÍDIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação Geral dos Programas de Pós-
Graduação *Lato Sensu* da Universidade
Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito
parcial à obtenção do Título de Especialista
em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Data da Avaliação: **15 de dezembro de 2016.**

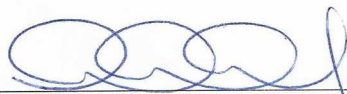
Nota: **10,0 (dez)**

Banca Examinadora



Prof^ª. Dr^ª. Sandra Sereide Ferreira da Silva - UEPB

Orientadora



Prof^ª. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza - UEPB

Examinadora



Prof^ª. Dr^ª. Yêda Silveira Martins Lacerda - UEPB

Examinadora

João Pessoa
2016

À Maria Letícia Coutinho Ramalho, minha filha amada, a expressão mais pura do meu amor.

A Michell Ramalho, incentivador incansável, amigo e companheiro, pelo carinho e por ter acreditado em mim.

A Lídio Coutinho e Francisca Maria, meus queridos pais, maiores incentivadores do meu crescimento profissional.

Aos meus queridos irmãos, em especial a minha irmã Maria Assunção, que mesmo passando por sérios problemas de saúde, tem sido a minha incentivadora e fortaleza, dando-me forças para prosseguir e concluir este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, imensamente, pelo Dom da vida e por me conceder o privilégio de concluir mais uma etapa em minha vida.

Aos meus familiares, que mesmo passando por um momento difícil, incentivaram-me a concluir este trabalho.

À minha orientadora, professora Doutora Sandra Sereide Ferreira da Silva, pela orientação segura, pelos comentários edificantes e engrandecedores, pela compreensão e pela amizade.

Aos meus colegas de equipe, pelo apoio e incentivo na conclusão deste trabalho.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o êxito desta pesquisa.

“O maior líder é aquele que reconhece a sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade”

Augusto Cury

SILVA, Maria das Dores Coutinho da. **O estilo de liderança como um processo facilitador na gestão estratégica na segurança pública**: um estudo de caso na Delegacia de Crimes contra a Pessoa do Município de João Pessoa/PB/Delegacia de Homicídios. 2016. 74 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública) – Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, PB. 2016.

Ao longo do processo evolutivo das organizações, sejam estas públicas ou privadas, a temática liderança vem sendo amplamente abordada por diversos autores, tendo evoluído e surgido, por conseguinte, muitas teorias, abordagens e estilos de liderança que elucidam este fenômeno. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo principal analisar sob a ótica dos servidores da Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/ Delegacia de Homicídios da Capital como se encontra o papel da Liderança no processo da gestão estratégica sob o aspecto estilo e comportamento de liderança. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se como descritivo e exploratório baseado num estudo de caso, com um universo composto por 45 agentes policiais. A base amostral utilizada correspondeu a 66,6% do universo considerado, ou seja, 30 agentes policiais, escolhidos por acessibilidade. Utilizou-se o instrumento questionário, composto por vinte questões divididas por quatro variáveis, dentre as quais estilo e comportamento de liderança. Os dados foram processados e submetidos à análise, utilizando-se, para tal, a estatística descritiva. Os resultados apontaram, dentre os mais significativos que o estilo de liderança predominante diz respeito ao estilo participativo e carismático, estilo tido como essencial no contexto de uma instituição policial. Quanto ao comportamento da liderança, os servidores destacaram a competência como característica positiva e a impaciência como a negativa, além de apontar o reconhecimento como fundamental para o desempenho das atividades pela equipe. Foi possível também perceber que existe uma insatisfação com a postura do líder no oferecimento do treinamento e suporte para realização de um novo trabalho. Conclui-se a partir desses resultados a expressiva importância da liderança numa instituição policial, posto que investigar crimes contra a vida requer do profissional uma preparação técnica para gerir seus objetivos junto a sua equipe e que o líder não pode ser confundido com um chefe, ele deve ter habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, desenvolver equipes com alto grau de desempenho, capazes de assumir uma tarefa e ter competência suficiente para realizar suas atividades sempre com foco voltado para os objetivos da instituição.

Palavras-chave: Estilo de Liderança. Gestão Estratégica. Segurança Pública.

SILVA, Maria das Dores Coutinho da. **O estilo de liderança como um processo facilitador na gestão estratégica na segurança pública**: um estudo de caso na Delegacia de Crimes contra a Pessoa do Município de João Pessoa/PB/Delegacia de Homicídios. 2016. 74 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública) – Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campina Grande, PB. 2016.

Throughout the evolutionary process of organizations, be they public or private, the topic of leadership has been widely approached by several authors, having evolved and has therefore arisen many theories, approaches and leadership styles that elucidate this phenomenon. In this sense, this study has as main objective to analyze from the point of view of the Servants of the Crimes Office against the person of João Pessoa-PB / Homicide Police of the Capital as is the role of Leadership in the strategic management process under the style and Leadership behavior. As for the methodological procedures, this study is characterized as descriptive and exploratory based on a case study, with a universe composed by 45 police agents. The sample base used corresponded to 66.6% of the universe considered, that is, 30 police officers, chosen for accessibility. The questionnaire instrument was composed of twenty questions divided by four variables, among which leadership style and behavior. The data were processed and submitted to the analysis, using descriptive statistics. The results pointed out, among the most significant ones, that the predominant style of leadership refers to the participatory and charismatic style, a style considered essential in the context of a police institution. Regarding leadership behavior, the servers emphasized competence as a positive trait and impatience as the negative, in addition to pointing the recognition as fundamental to the performance of the activities by the team. It was also possible to perceive that there is a dissatisfaction with the leader's posture in offering the training and support to carry out a new work. From these results we conclude the expressive importance of leadership in a police institution, since investigating crimes against life requires a professional technical preparation to manage their goals with their team and that the leader cannot be confused with a boss, he Must have the ability to influence people to work enthusiastically to achieve the goals identified as being for the common good, to develop teams with a high degree of performance, capable of assuming a task and having sufficient competence to carry out their activities always focused on the objectives of the institution.

Keywords: Leadership. Strategic management. Public security.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os três estilos de liderança.....	25
Quadro 2 – Características diferenciadoras entre gerentes e líderes.	32
Quadro 3 – Modelo - Características - Função do gerente	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos servidores entrevistados.....	53
Tabela 2 – Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho.....	54
Tabela 3 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho	55
Tabela 4 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe.....	56
Tabela 5 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho.....	57
Tabela 6 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho	58
Tabela 7 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho	59
Tabela 8 – Estilo de Liderança predominante no líder	60
Tabela 9 – Características que Definem o Superior Hierárquico	61
Tabela 10 – Características Comportamentais Considerais Ideais em um Líder.....	62
Tabela 11 – Características Comportamentais Considerais Negativas em um Líder e que Influenciam no Desempenho	63
Tabela 12 – Principais Ações Promovidas pelo Superior Hierárquico que mais Influenciam os Colaboradores	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho.....	54
Gráfico 2 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho	55
Gráfico 3 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe.....	56
Gráfico 4 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho.....	57
Gráfico 5 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho	58
Gráfico 6 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho	59
Gráfico 7 – Estilo de Liderança predominante no líder	60
Gráfico 8 – Principais Ações Promovidas pelo Superior Hierárquico que mais Influenciam os Colaboradores	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do tema e definição do problema	13
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	Justificativa	17
1.4	Estrutura da monografia	18
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Liderança e sua evolução conceitual	19
2.1.1	Tipos de lideranças voltadas para as organizações	24
2.2	O papel do líder na organização	26
2.2.1	Importâncias de um líder	28
2.2.2	Principais características do líder	31
2.3	Visão geral sobre gestão de pessoas e suas mudanças	35
2.3.1	Gestão de pessoas na definição da tomada de decisão.....	39
2.4	A liderança democrática e a sua importância na gestão pública	41
2.4.1	A liderança democrática e as relações interpessoais	43
2.5	Gestão estratégica na segurança pública	45
2.6	Considerações da seção	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	Características da Investigação	50
3.2	Contexto da Pesquisa: Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital	50
3.3	População e amostra	51
3.4	Instrumento da pesquisa	51
3.5	Plano de coleta de dados	52
3.6	Análise dos dados	52
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	53
4.1	Perfil dos servidores	53
4.2	Liderança e trabalho	54
4.2.1	Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho	54

4.2.2	Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho.....	55
4.2.3	Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe	56
4.2.4	Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho.....	57
4.2.5	Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho	58
4.2.6	Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho	59
4.3	Estilo e liderança.....	60
4.4	Comportamento da liderança	61
4.4.1	Características que definem o superior hierárquico	61
4.4.2	Características Comportamentais Consideradas Ideais em um Líder.....	62
4.4.3	Características Comportamentais Considerais Negativas em um Líder e que Influenciam no Desempenho	62
4.4.4	Principais ações promovidas pelo superior hierárquico que mais influenciam os colaboradores	63
4.5	Análise geral dos resultados.....	64
5	CONCLUSÃO	66
5.1	Recomendações para estudos futuros.....	67
	REFERENCIAS.....	68
	APÊNDICES	71

1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por fundamento mostrar que ao longo do processo evolutivo das organizações, sejam estas públicas ou privadas, a temática liderança vem sendo amplamente abordada por diversos autores, tendo evoluído e surgido muitas teorias, abordagens e estilos de liderança que elucidam este fenômeno. Isto porque as organizações no contexto contemporâneo já começam a perceber que precisam de alguém em que a equipe confie, uma pessoa que possua além de credibilidade, capacidade de fazer com que os outros colaboradores incorporem as metas e objetivos da organização como se fossem suas próprias metas e seus próprios objetivos. Assim sendo, compreende-se que a liderança é um fator de extrema importância para as organizações e equipes que desejam crescimento contínuo e real. Cabe ao líder incentivar sua equipe e demais áreas a vestir-se da organização e lutar pelo seu sucesso.

Corroborando com essa visão, contextualiza-se nesta seção a temática liderança direcionada para o setor público, notadamente, Delegacia de Crimes contra a Pessoa de João Pessoa/PB/Delegacia de Homicídios da Capital, define-se a problemática para estudo, apontam-se os objetivos pretendidos alcançar com o presente trabalho e justifica-se a importância da temática para o contexto do estudo.

1.1 Contextualização do tema e definição do problema

Quando as situações desenvolvidas pelas pessoas vão bem no contexto organizacional, seja este público ou privado, em regra, não se percebe a necessidade de um líder. Tudo vai bem e não há por que alterar o caminho tradicional das ações. Entretanto, quando as situações começam a sair do controle das pessoas, ou seja, quando a situação é de alerta ou de ameaça, ainda que de forma não plenamente consciente, as pessoas passam a alimentar algum tipo de expectativa com relação ao aparecimento de alguém que interprete o que está ocorrendo e se responsabilize por apontar a direção a ser seguida. É nesse momento principalmente que todas as pessoas apostam suas esperanças e frustrações sobre determinada pessoa que possua conhecimento, competência e habilidade para solucionar a dificuldade que se instalou diante delas. Diante desta situação é que nasce a necessidade do aparecimento de um líder e não apenas um chefe. Nesses momentos difíceis, se não

houver um líder, as pessoas assumirão comportamentos automáticos que poderão transformar o desafio inesperado em uma situação ainda mais complicada.

Diante dessa abordagem, as organizações têm buscado saber, aquilo que elas devem esperar de seus líderes. Esse conhecimento as ajuda não somente adequá-los de maneira correta em seus novos postos de trabalho, como também a prepará-los em razão das particularidades de seus futuros desafios. Com isso, as organizações já perceberam que tais cuidados são condições indispensáveis para que esses líderes possam enfrentar o delicado processo de mudança que é um desafio de maneira contínua e em todos os níveis da organização, institucional, intermediário e operacional.

Conforme a ótica de Chiavenato (2004) todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as suas áreas de atuação. Isso significa liderança de lideranças. O líder da atualidade nada tem a ver com os chefes do passado, pois líderes trabalham buscando um objetivo comum e formam novos líderes, os chefes criavam apenas pessoas subordinadas, sem criatividade e sem ideias próprias, tementes de punições. Diante dessa visão, permite-se assegurar que ato de liderar consiste em planejar e implantar a visão e as estratégias da organização, levando em consideração o tratamento dos problemas do dia a dia, coordenando e suprindo os integrantes da equipe em suas necessidades e anseios profissionais.

Assim sendo, para as lideranças atuarem com a Gestão Estratégica é necessário apurar seus processos e a real situação em que se encontram e, com essas informações, desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas, bem como desenvolvendo suas estratégias de forma a manter a sobrevivência, o crescimento e a diferenciação competitiva. Isso porque a liderança ainda é, na atualidade, direcionada para a coordenação e manutenção dos processos, e não para a elaboração de estratégias de trabalho, haja vista que o planejamento requer uma parcela relativa de tempo para que se possa estudar e determinar as melhores opções e ações. Nesse sentido, pensar, analisar, avaliar possibilidades, buscar recursos e determinar sequências de atividades consome tempo, porém são indispensáveis para evitar perdas e resultados malsucedidos.

Após devidamente planejada, dá-se início ao processo de implementação da estratégia. Este é o processo de alterar as estratégias ambicionadas em estratégias realizadas, e transformar os planos em ação. Porém, a formulação de uma estratégia não significa que ela seja realizada. Isto porque, se a formulação estratégica já é difícil

e complexa, a sua execução é muito mais delicada, pois sem uma execução adequada, a estratégia não acontece. Nesse enfoque, adentra-se o papel da liderança como de expressiva importância no cumprimento da estratégia.

A implementação estratégica de acordo com Chiavenato (2004) requer organização, coordenação, incentivo às pessoas, controles, acompanhamento intenso e, sobretudo, liderança estratégica por parte do executivo principal e liderança tática e operacional por parte dos gerentes e supervisores. Sem a participação e o compromisso de todas as pessoas, a estratégia não acontece. Desta forma, o papel da liderança na condução estratégica requer uma focalização na gestão de pessoas, alocação de competências e recursos necessários para a implementação, monitoração do progresso da implementação e resolução dos problemas quando ocorrerem.

E, além das qualidades de como gerenciar pessoas, gerenciar impressões, alcançar resultados, o líder deve ter a sensibilidade de perceber quais barreiras interfere no pleno desenvolvimento do trabalho em equipe, visto que pessoas que trabalham em sinergia são mais produtivas, motivadas e felizes alcançando assim melhores resultados com menos custos.

Considerando os conceitos e características apresentadas no decorrer do contexto, percebe-se que as verdadeiras características de um líder de sucesso são o respeito, a gestão de pessoas, o compromisso, a boa tomada de decisões, o bom senso de justiça, paciência e o autocontrole. Portanto, o líder não é aquele que apenas dita as regras e sim o que gerencia emoções, impressões e alcança resultados consistentes para a organização e para os seus colaboradores, sejam estes pertencentes ao vícios público ou privado.

Considerando o contexto das organizações públicas, existe atualmente uma tendência muito forte no sentido das mesmas incorporarem cada vez mais no seu gerenciamento diário algumas técnicas há muito empregadas nas organizações privadas, uma vez que os desafios e problemas organizacionais são, sob muitos aspectos, semelhantes. Logo, adverte-se assim, que para aumentar a eficácia da gestão estratégica é preciso que os líderes abandonem os padrões do passado, geralmente viciados pela excessiva valorização da figura de autoridade, e busquem se basear em conceitos e práticas relacionadas às ciências humanas, adequadas à liderança eficaz.

Em face da contextualização proferida, e com a finalidade de aprofundar o debate teórico dos conhecimentos aplicados no âmbito governamental, notadamente, no viés da Polícia Civil do Estado da Paraíba, Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/ Delegacia de Homicídios da Capital, quanto ao eficaz perfil do líder ideal, define-se o problema de pesquisa:

No âmbito da Polícia Civil do Estado da Paraíba – Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital, como o estilo de liderança pode facilitar o processo da gestão estratégica?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar sob a ótica dos servidores da Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital como se encontra a Liderança no processo da gestão estratégica sob o aspecto estilo e comportamento de liderança.

1.2.2 Específicos

- a) Delinear o perfil dos servidores públicos atuantes na Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital;
- b) Apresentar a análise do processo da gestão estratégica sob o aspecto: estilo e comportamento de liderança dos servidores atuantes na Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital;
- c) Avaliar se os gestores atuantes na Delegacia de Homicídios da cidade de João Pessoa-PB possuem um perfil de liderança compatível com as características de um líder;
- d) Avaliar a visão dos servidores atuantes na Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital em relação aos seus gestores: se são ou não líderes na percepção deles;
- e) Propor sugestões que poderão ser aplicadas na Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital, com a finalidade de incrementar o grau de satisfação dos servidores atuantes na referida Delegacia.

1.3 Justificativa

A significativa ênfase em estudos envolvendo o setor privado e, dada a carência de estudos mais amplos e críticos sobre a temática da liderança no setor público, torna a demanda por contribuições teóricas sobre o tema, nesse âmbito, ainda mais expressiva. Essa escassez de estudos na visão de Van Wart, (2003) talvez possa estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes.

Para Hooijberg e Choi (2001), enquanto líderes públicos devem concatenar inúmeros objetivos, com múltiplas racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tenderiam a ter objetivos mais claros. Afinal, encontram-se focalizados em um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiros. Além de dificuldades de se medir o desempenho dos líderes do setor público, soma-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego experimentada por grande parte, ou por sua totalidade de seus liderados, tal aspecto abrange a amplitude de atividades e o nível de autonomia de ação desses líderes, podendo resultar em comportamentos inibidos e limitados. Advirta-se que a Liderança no contexto da nova administração pública adere ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional.

Influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, calcadas nas noções de estado mínimo e gestão por resultados, as instituições públicas cada vez mais aparentam aderirem à lógica de mercado, concebendo o cidadão como cliente e adotando novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada. Diante desse contexto, permite-se aclarar que a liderança em nenhuma hipótese deve ser confundida com paternalismo, sob pena de transportar o líder para uma situação desconfortável e de crescente perda de autoridade e influência. Possibilitando a médio e longo prazo a despersonalização do líder como personagem fundamental.

Portanto, o entendimento da importância da liderança como processo facilitador na gestão estratégica perpassa os espaços da escrita e insere-se no espaço físico das instituições públicas. Neste sentido, e considerando que as organizações públicas devem se tornar inteligentes, a liderança se torna elemento fundamental no desenvolvimento das instituições, conduzindo equipes para o cumprimento dos

objetivos organizacionais, dentre estes, os estratégicos, como função maior de um moderno e eficiente processo de liderança.

1.4 Estrutura da monografia

Este estudo está estruturado em quatro seções; assim distribuídas:

Seção I – apresenta a introdução ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos alcançar, bem como a justificativa do estudo;

Seção II – aborda a revisão de literatura da monografia;

Seção III – delineiam-se os procedimentos metodológicos traçados para o desenvolvimento da pesquisa;

Seção IV- apresentam-se os dados e a análise dos resultados.

Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, as referências bibliográficas consultadas bem como o apêndice e o anexo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta por meio de consulta aos autores que o estudo das relações interpessoais, dentre essas, a liderança, é característica indispensável para o desenvolvimento e crescimento do ser humano nas organizações, seja no âmbito público ou privado, tendo em vista que é no inter-relacionamento com as pessoas que se pode compreender suas atitudes e seus anseios, tornando o ambiente de trabalho cada vez mais harmonioso.

A partir dessa visão, pode-se assegurar que a liderança não é apenas habilidade pessoal, ela é, também, um processo interpessoal dentro de um contexto complexo denominado gestão estratégica, onde o líder exerce a influência, sendo ele aquele que se destaca, influenciando o grupo de alguma forma, engajando-se e sintetizando em si as regras e valores da organização, percebendo as tendências de ação e orientando a equipe na direção certa.

2.1 Liderança e sua evolução conceitual

No mundo das organizações, compreender a diferença entre gestão e liderança é imprescindível, afinal, nem todo gestor é por definição da palavra um líder, e vice-versa. As diferenças entre esses dois papéis podem ser percebidas em muitos aspectos e estão ligadas não só às ações desempenhadas dentro do ambiente de trabalho, mas aos perfis e posturas dos profissionais que assumem esses cargos. Assim, cabe ao gestor garantir a ordem entre os colaboradores, fazendo que todas as funções sejam cumpridas de acordo com o planejado. Já entre os que ocupam postos de liderança, a missão maior é a de encontrar formas de adaptar a organização e todos que dela fazem parte às diversas mudanças ocorridas.

Nesse sentido, cabe ressaltar alguns esclarecimentos conceituais, dentre eles o que ainda mascara o imaginário de algumas pessoas que acreditam que todo chefe é um líder, muitos acreditam que líder é que “sabe mandar”, outros acreditam que a pessoa nasce líder, há ainda aqueles que pensam que um bom líder pode ser construído. Esclarecendo esse universo de crenças populares sobre liderança, percebe-se que não existe um conceito tido como verdade absoluta sobre o que de fato seja liderança. Os autores da área apresentam vários conceitos para liderança, e o mais interessante disto, é que estes conceitos foram sendo alterados, ao passar dos anos, com a evolução das organizações e a forma como estas eram comandadas.

Diante desse enfoque, liderança pode ser conceituada como uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas (FLEISHMAN, 1973 apud SARTORELLI, CARVALHO, 2009).

A liderança pode ser considerada como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execuções de metas (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 118).

Alerte-se que a liderança não pode ser considerada apenas uma função do indivíduo, mas sim do grupo de trabalho onde o líder exerce a influência,

O líder precisa ser aquele facilitador que ajuda as pessoas a buscarem conhecimentos que reflitam em suas decisões, oferecendo oportunidades para que elas desenvolvam suas potencialidades, em suas áreas de atuação. Esse incentivo toma-se uma forma de crescimento em dimensões pessoais.

Quando o líder antecipa sua visão a acontecimentos está disposto a guiar o grupo no caminho certo, para que, assim, as pessoas ajudem a organização a tocar sua missão e alcançar seus objetivos.

Segundo Drucker (2001, p. 144) "A base da liderança eficaz é identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade. O líder estabelece as metas, as prioridades e determina e mantém os padrões".

A liderança, ao longo dos tempos, vem destacando a capacidade que alguns indivíduos possuem em inspirar confiança, de forma que todos caminhem juntos em busca de um mesmo objetivo e para isso torna-se necessário, por parte da liderança, o reconhecimento e o estímulo das aptidões de seus colaboradores. Cada pessoa possui um potencial diferente que requer atenção para que seja usado a favor da organização, quando o líder está atento, muitos dos problemas podem ser identificados e solucionados.

Segundo Maquiavel, citado por Smith (1994),

A liderança eficaz era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que ações decisivas fossem tomadas. Sua análise tem muito em comum com as da maioria dos teóricos atuais ao identificarem duas dimensões no processo de liderança, que dizem respeito a organização do trabalho e a manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas (MAQUIAVEL apud SMITH, 1994, p. 5).

O líder deve ser um eterno "aprendiz", buscando seu desenvolvimento, acumulando conhecimento, de forma que possa contribuir para a evolução do seu ambiente de trabalho e as relações existentes nele.

Nas organizações as pessoas passam por processos de mudanças, que, na maioria das vezes, tendem a resistir, cabe ao líder apoiar-se em argumentações que direcionem suas ações para a aceitação de tais mudanças.

De acordo Drucker (2001):

A verdadeira mudança depende da motivação e de auto-liderança tanto dos líderes quanto dos seguidores. Um elemento crítico para sustentar qualquer iniciativa de mudança é deixar predominar a motivação e os talentos de todos e oferecer apoio para que sejam utilizados de modo eficaz na organização (DRUCKER, 2001, p. 195).

Quando os líderes começam a compreender e a aceitar que as pessoas, em sua essência, são fornecedoras dos próprios serviços, percebe que está diante da chave para obter cooperação e criar projetos participativos que façam surgir novas habilidades profissionais, gerando progresso e, ao mesmo tempo, criando objetivos estratégicos para organização.

Quando se sentem estimuladas as pessoas trabalham mais satisfeitas. O líder deve ajudar as pessoas a desenvolverem suas potencialidades, procurando despertar, desenvolver e direcionar o entusiasmo delas pelas tarefas que realizam, para que passem a gostar cada vez mais do trabalho que exercem.

O líder precisa criar um clima de confiança, de reciprocidade entre as pessoas, provocando o desejo de mudança, pois devido às próprias características do comportamento humano, faz-se necessário que se cultive novos comportamentos, descobrindo várias habilidades.

Na concepção de Drucker (2001, p. 184) para atrair os interesses de carreira das pessoas torna-se necessário que o líder seja perito nestas cinco funções:

1. Facilitador

- a) Ajuda a identificar os valores das carreiras, interesses profissionais e habilidades negociáveis das pessoas;
- b) Ajuda as pessoas a reconhecerem a importância de um planejamento de carreira de longo prazo;
- c) Desenvolve um clima aberto e receptivo, no qual as pessoas podem discutir suas preocupações com a carreira;

- d) Ajuda as pessoas a entenderem e articularem o que desejam de suas carreiras.

2. Avaliador

- a) Fornece *feedback* honesto aos membros da equipe quanto ao desempenho e a reputação deles;
- b) Esclarece os padrões e as expectativas segundo os quais o desempenho será avaliado;
- c) Chama atenção para a relação entre desempenho, reputação e metas profissionais;
- d) Sugere ações específicas que as pessoas podem tomar para melhorar o desempenho e a reputação.

3. Realizador de Previsões

- a) Fornece informações sobre a organização, a profissão e o segmento de mercado;
- b) Ajuda as pessoas a localizarem e terem acesso a fontes adicionais de informação;
- c) Chama atenção para tendências emergentes e novos avanços que possam afetar as perspectivas de carreira das pessoas;
- d) Ajuda a compreender a realidade cultural e política da organização;
- e) Comunica a diretriz estratégica da organização para a equipe.

4. Conselheiro

- a) Ajuda a identificar uma gama de metas de carreira desejáveis;
- b) Ajuda as pessoas na escolha de metas profissionais sensatas;
- c) Relaciona potenciais metas de carreira aos requisitos da atividade e a intenção estratégica da organização;
- d) Chama atenção para possíveis fontes de apoio e para obstáculos ao alcance das metas de carreira.

5. Habilitador

- a) Ajuda a desenvolver planos de ação detalhados para o alcance das metas de carreira;

- b) Ajuda a cumprir as metas, favorecendo contatos úteis com pessoas de outras áreas do setor de mercado da organização;
- c) Discute os recursos dos membros da equipe e as metas da carreira com outras pessoas que poderiam oferecer oportunidades no futuro;
- d) Articula recursos necessários a implementação dos planos de ação de carreira.

De acordo com as características, percebe-se que há uma interferência dessas características na criação de padrões comportamentais e no relacionamento entre as pessoas, no que tange aos valores e expectativas que se combinam, formando a verdadeira liderança, aquela que facilita, avalia, realiza previsões, aconselha e habilita.

Cabe ao líder desenvolver determinadas características, procurando selecionar pessoas cuja maneira de ser e atuar sejam compatíveis com esses aspectos, pois quanto mais o comportamento dos indivíduos se assemelhar aos citados aspectos, maiores serão as chances de desenvolvimento de suas carreiras.

As pessoas têm necessidades e desejos que procuram satisfazer por intermédio de seus trabalhos ou de alguma atividade social. Para que haja essa satisfação é preciso que o líder as motive e influencie a executarem suas tarefas de maneira eficiente, de forma que percebam que são valorizadas, não só pelo trabalho que executam, mas por todo um conjunto de habilidades interpessoais.

O líder deve ser aceito, admirado, respeitado e seguido pelo grupo, precisa ter uma personalidade forte, capaz de unir a todos, conduzindo o grupo a interesses comuns, como afirma Chiavenato (2004, p. 334) quando diz que "A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas".

Não se pode descrever o que faz de uma pessoa um líder, são muitas as causas que levam uma equipe a seguir o líder: características pessoais, o estilo de liderança e a maneira como age diante das pessoas determinam o sucesso da liderança.

Para que uma organização se torne bem sucedida, o líder não pode apenas possuir habilidades técnicas, mas também habilidades comportamentais, para que a equipe o ajude a revitalizar organizações e impulsioná-las ao sucesso.

O mundo organizacional requer líderes para a condução bem sucedida das organizações, e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade (CHIAVENATO, 2004, p. 332).

Ao partilhar as responsabilidades, o líder faz com que os subordinados se deparem com desafios significativos e encontrem oportunidades de assumir riscos, aprendendo assim com as derrotas e vitórias, tomando para si as experiências, tornando-se mais participativos e interessados, uma vez que estão envolvidos na tomada de decisão, portanto, o trabalho torna-se mais estimulante.

As pessoas assumem uma postura rígida pela forma como encaram as diferenças existentes entre elas, por isso, o líder deve perceber essas diferenças comportamentais, de forma que possa ser visto como um colaborador entre as pessoas.

De acordo com Oliveira (1999, p. 216), "As diferenças entre as pessoas exigem formas de ajustamento para a pessoa em questão e para aqueles que irão trabalhar com ela". A segurança do grupo em relação ao ajustamento das diferenças individuais ocorre a partir do momento em que o líder direciona os indivíduos a realização de atividades que lhe tragam satisfação e possam atingir objetivos pessoais e organizacionais.

Atualmente existe a necessidade de líderes eficazes nos níveis mais altos de nossa sociedade, a ausência dessa liderança se reflete em questões não resolvidas que tomam as organizações cada vez menos competitivas. A liderança é o meio que irá determinar, fundamentalmente, o sucesso ou o fracasso de um grupo de trabalho. Assim, as organizações não podem mais achar que com a melhor tecnologia irão dominar a economia. O mercado, cada vez mais, reconhece que a forma de trabalho deve voltar-se para o potencial humano, onde a cada momento surgem ideias audaciosas.

2.1.1 Tipos de lideranças voltadas para as organizações

“Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder” (CHIAVENATO, 2005, p. 186).

Podem ser encontrados vários tipos de liderança. Chiavenato (2005, p. 187) aborda três formas de liderança divididas em quatro estágios, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Os três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Gerenciando com pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 187).

Segundo Bergamini (2002) a Teoria de Estilo explica que existem três tipos de líderes, autocrata, democrata e liberal. O primeiro baseia na autoridade, ele apenas impõe suas decisões, o segundo permite as ideias dos subordinados e também participa das atividades tornando o grupo o centro das atenções e já a terceira deixa por conta do grupo apenas faz sugestões, mas não impõe o grupo que decide na tomada de decisão.

A liderança democrática se apresenta com ampla qualidade perante as outras, pois as organizações buscam atingir suas metas, e as pessoas lideradas, ou melhor,

os novos profissionais estão cada vez mais ágeis, gostam de pessoas que os apoiam, que lhe dão estável força, conquistando, incentivando, e enfrentando as dificuldades unidos.

A liderança democrática também se destaca pela prevalência da democracia na forma com que se lidera, ou seja, o líder caracteriza os objetivos, mostra o que deve ser feito, mas escuta os liderados, pede sugestões e deixa algumas decisões a cargo do grupo. Conforme pode ser visto no Quadro 1, a liderança autocrática é baseada em uma centralização no líder, sendo ele responsável por todas as decisões sem pedir as considerações.

Segundo Maximiano (2000) na teoria transacional o líder apela nas necessidades dos seguidores, através de recompensas ou ameaças nas metas atingidas. E o tipo de recompensas que os liderados esperam primeiro quanto atinge uma meta estabelecida é o agradecimento.

Segundo Bergamini (2002) afirma que através da confiança os líderes e seguidores ficam mais propensos assumir riscos, fazer algo que valha a pena, assim crescendo com a experiência, e atraindo seus subordinados através de sua integridade, respeito e confiança.

2.2 O papel do líder na organização

O papel do líder na organização é indispensável, uma vez que se faz necessário que a empresa/ organização tenha uma passagem a percorrer em busca de objetivos satisfatórios. Portanto, o líder faz a integração dos liderados na execução dos seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas dinamizadas.

Segundo Alonso (2005, p. 1) a tarefa do líder consiste em “ajudar as pessoas a encarar a realidade, e mobilizá-las para que façam mudanças”.

Para Hunter (2006), o líder deve identificar e satisfazer a necessidade de seus liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de sua ação, deve saber obter a cooperação entre as pessoas. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Dessa forma, a organização precisa redimensionar suas atividades, a fim de promover a interação entre os liderados e os líderes, melhorando e propiciando uma relação de diálogo, debates sobre determinados temas referentes à organização de maneira a incentivá-los para um comportamento social e baseado na ética profissional.

De acordo com Alonso (2005, p. 14) todo líder possui cinco atividades básicas, e a liderança deve ser definida como um conjunto de atividades e não como um conjunto de características pessoais. A primeira atividade está relacionada a diagnosticar problemas, em que se diferenciam os problemas técnicos dos problemas de adaptação, já que ambos demandam tratamentos diferentes. Os técnicos e rotineiros são resolvidos pela intervenção de um perito, normalmente tratam de trabalhos relacionados a máquinas e equipamentos. Entretanto, os problemas de adaptação não têm respostas adequadas desenvolvidas; para eles, não há procedimentos nem experiências que possam resolvê-los diretamente. Estes problemas levam as pessoas a inovar e a aprender, e exigem liderança. Em tais situações de necessidade de diferenciação, os líderes terão de identificar e definir três questões: quais as competências, normas e valores culturais da organização valem a pena preservar, quais terão de ser descartados, e que inovações são necessárias para que a instituição possa utilizar o melhor de sua história e avançar rumo ao futuro.

A segunda atividade, segundo Alonso (2005, p. 1), relaciona-se a expor desafios. Neste caso, o líder não deve encontrar respostas, nem fornecê-las gratuitamente, mas sim procurar formular as perguntas apropriadas. O líder precisa desenvolver no grupo um espírito criativo, inovador, que encoraje as pessoas a estar sempre buscando novos desafios, como forma de obter maior conhecimento e experiência em novas e adversas situações.

Em seguida, o autor refere-se à necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com o intuito de que sejam capazes de assumir suas responsabilidades, de enfrentar as mudanças que forem necessárias e de orientar a atenção para os temas difíceis, ao invés de evitá-los.

Para o autor, o líder sempre precisa encorajar seus subordinados, a fim de que trabalhem comprometidos com os objetivos da empresa. Um líder que não transmite entusiasmo em qualquer que seja a situação provavelmente não obterá o respeito e a admiração de seus liderados.

A quarta atividade refere-se a regular o nível de conflito e de desordem. O conflito, conforme afirmado pelo autor, é uma das causas da inovação, deve ser administrado por um líder que tenha autoridade sobre seus liderados, de forma que se torne produtivo e gere inovações.

Os conflitos internos podem resultar em competições internas e podem acabar por prejudicar o rendimento dos funcionários da empresa. Porém, se o conflito for bem administrado, de forma que não prejudique as relações de trabalho, ele poderá se tornar produtivo. Para que essa produtividade seja alcançada, é extremamente importante que o líder saiba trabalhar com cada um dos seus liderados, impondo regras e limites para as competições.

A quinta, e última atividade, mencionada por Alonso (2005, p. 1) está relacionada à visão de longo prazo do líder. É necessário lembrar frequentemente às pessoas qual é a visão de longo prazo e explicar por que o trabalho delas é importante para a organização. A comunicação da visão é uma forma de motivar os liderados e de dar sentido aos seus esforços. Com a visão, os liderados podem definir com clareza o que o líder e a própria organização buscam, podendo também definir metas próprias.

Rossi (2013, p. 40) sugere que, no mundo atual, “o papel do líder mudou. As instituições não procuram mais um chefe supremo, mas um articulador de talentos, que saiba encontrar as pessoas certas para executar as tarefas e obter resultados”. E com a necessidade de respostas rápidas e obtenção de resultados em prazos menores, o líder precisa ser dinâmico e muito proativo.

Ressalta-se nas empresas a necessidade de uma liderança que esteja preparada para a realidade que perpassa o espaço organizacional de maneira contextualizada, para instigar a capacidade de transformar uma equipe bem melhor a cada dia de trabalho.

2.2.1 Importâncias de um líder

Ser líder é diferente de ser gerente, e diferente de ser chefe. São tantas as diferentes características de líderes nas corporações, que as pessoas já não sabem quem é quem na liderança da empresa. Em muitas situações, fica até difícil saber quem realmente manda. Líder não manda, inspira as pessoas para a execução dos trabalhos. Enfim, o líder inspira o time para o trabalho, enquanto o chefe faz o time

transpirar trabalhando. O líder espera que o trabalho desenvolva as pessoas, enquanto o chefe espera que o trabalho seja feito, bem feito, e na hora solicitada.

A forma ideal de administrar é a que prioriza a importância de compreender e conhecer os subordinados e suas necessidades, de modo a motivá-los e a obter melhores resultados pro meio dele (LACOMBE; HEILBORN 2003):

Compreender a necessidade em cada situação vivencia da diante aos colaboradores deixa levar em conta as preferências individuais. Motivação implica na capacidade de cada um impulsionar a vontade de mostrar o desempenho e dedicação no trabalho. Situação decorrente a resultados ao grupo de pessoas sobrepõe à transformação geral da equipe em motivação, compreensão e expressão do líder. O líder tem a responsabilidade de visualizar cada ponto negativo e positivo tornando a administração dos colaboradores mais eficaz e compreendida (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 41).

Cabe à organização como espaço de aprendizado:

- a) Reconhecer a importância dos líderes, saber identificá-los e propiciar o desenvolvimento humano, para conquistar melhores resultados através dos desafios que surgem;
- b) Estar preparada para as frustrações, para os problemas diários e não desanimar. Incentivar as pessoas para enfrentar esses problemas, conscientizando-as da necessidade de mudança;
- c) É preciso ser um educador, acreditar no potencial das pessoas, dando liberdade e autonomia para colocar seus projetos em prática, construindo um ambiente favorável e agradável para realizar suas atividades organizacionais.

Em outro momento, as constantes e rápidas mudanças sociais e econômicas procuravam nas pessoas, a busca de respostas e soluções nas suas habituais fontes de liderança, sem, contudo, obtê-las satisfatoriamente, posto que o Líder não é o todo poderoso, dono da única verdade, nem tão pouco um insignificante ou sábio com fórmulas prontas e respostas a todas as perguntas, porém dele se exige compreender que a formação não está no poder e sim onde está a consciência (CHIAVENATO, 2002, p. 56).

As lideranças, por sua vez, conseguem agregar valor à organização através do respeito e da humildade, que são os princípios da sabedoria. Se quiserem manter as

organizações e as equipes bem-sucedidas, para enfrentar os obstáculos que existem no mercado, é preciso saber trabalhar esse fator organizacional.

De acordo com Guimarães (2002), o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

É preciso, ainda, comunicar-se diretamente com a equipe. Ao perceber que o líder é uma pessoa comprometida e que se preocupa em delegar tarefas de uma forma clara e objetiva, a equipe torna-se mais confiante. Nesse sentido, as lideranças devem buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto desempenho que sejam capazes de assumir tarefas e ter competência suficiente para realizá-las com foco nos objetivos organizacionais.

Saber quando e como fazer críticas para melhorar o desempenho de cada um, resolver os conflitos existentes, dar e receber feedback, estar disposto a aprender e ensinar a equipe são peculiaridades essenciais a todos os líderes. Uma organização será competitiva quando aprender que o papel das lideranças é fundamental para o alcance de objetivos.

Desenvolver uma relação de confiabilidade e de comportamento ético é importante, para influenciar as equipes, despertar suas forças competitivas, sensibilizá-las para criar estratégias nos pontos e desenvolver de cada pessoa e de tornar o ambiente organizacional mais harmonioso.

Chiaventato (2002) cita que:

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência e uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 2002, p. 61).

As organizações que querem ter um diferencial de mercado devem atuar para conseguir atingir a fase da maturidade, precisam estimular o comprometimento e a produção de resultados por meio da sinergia dos esforços de cada membro da equipe para fazer a diferença e contarem com times coesos no âmbito organizacional. Nesse sentido, as lideranças devem buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto

desempenho, que sejam capazes de assumir uma tarefa e ter competência suficiente para realizar suas atividades sempre com foco voltado para os objetivos corporativos.

Hunter (2006, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o interesse máximo de todos.

Diante das mudanças que acontecem no mercado em que a competição é altamente acirrada, faz-se necessário que os líderes das organizações encontrem caminhos para desenvolver o potencial das pessoas.

Vale ressaltar que as algumas pessoas que atuam como líderes possuem consciência da importância de liderar e têm a capacidade de influenciar a equipe para o crescimento da empresa. Para isso, é preciso que conheçam o cenário em que atuam para alcançar o sucesso.

Quando os líderes se comunicam de maneira eficiente, conseguem obter relacionamentos positivos dentro do ambiente de trabalho por meio das observações que eles fazem com relação às pessoas lideradas. Eles conseguem, ainda, o poder de empatia que visa agregar valores que podem ser transformados em ambiente positivo para todos dentro da organização, com intuito de solucionar os conflitos e a resistência que existe entre os liderados.

Os responsáveis pelas equipes devem sempre fazer apontamentos, a fim de que os liderados possam otimizar seus trabalhos e estejam mais motivados a encontrar melhorias que sirvam para aumentar sua performance no ambiente de trabalho.

2.2.2 Principais características do líder

Para o reverenciado autor Chiavenato (2005, p. 6) o líder moderno o qual ele denomina e classifica como renovador e que neste contexto, os liderados de maneira geral esperam que o líder apresente algumas características, que o materializam e dão a ele estabilidade como líder que são:

- a) Focalização nos objetivos;
- b) Orientação para a ação;
- c) Auto-Confiança;
- d) Habilidades no relacionamento humano;
- e) Criatividade e Inovação;

- f) Flexibilidade;
- g) Tomada de Decisão;
- h) Padrões de Desempenho;
- i) Visão de Futuro.

Além destas características que são citadas e sugeridas pelo referido autor acima, ainda se complementa algumas outras posturas que são atribuídas a um líder no momento em que ele se relaciona com a sociedade e que a partir disto toma suas decisões, são elas:

- a) Cabeça estratégica;
- b) Integridade, autenticidade;
- c) Atitudes positivas;
- d) Ousadia, capacidade de assumir riscos;
- e) Abertura para as possibilidades das novas tecnologias;
- f) Coerência.

Percebe-se que é muito fácil apontar as características de um líder. Todavia, o complexo é desenvolvê-las com dinamismo efetivamente dentro de empresas e/ou organizações. Para isso é necessária uma sensibilidade para trabalhar principalmente a motivação do grupo liderado, visando a excelência nos serviços.

Para Santos (1997) o líder deve apresentar características diferenciadoras se forem feitos traços de comparação com os gerentes e que são reproduzidos no Quadro 2 que se refere e denota este traço comparativo entre um verdadeiro líder e um gerente:

Quadro 2 – Características diferenciadoras entre gerentes e líderes.

GERENTES	LÍDERES
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: sistemas e estruturas	Foco: pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o status quo	Desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

Fonte: Santos (1997, p. 158).

Como se pode constatar existe diferenças gritantes entre o que é liderar e o que é gerenciar. As características observadas no Quadro 2 apontam o líder como um indivíduo muito mais ousado e original, a figura do gerente por sua vez é acomodada e não ousada. O que se observa com as características verificadas pelos autores é que o líder é uma figura multifacetada. Para ser um bom líder, bom senso e sensibilidade são essenciais para propiciar a motivação dos grupos de colaboradores e/ou liderados nas empresas e organizações.

De acordo com Hunter (2006), para uma liderança eficaz se faz necessário agir com paciência, demonstrando autocontrole, ou seja, controle de impulso. Atuar com humildade, demonstrando ausência de orgulho, arrogância ou pretensão.

Rocha (2005) afirma que o mundo está em constante processo de atualização, e que os profissionais que têm a capacidade de se adequar, ou se atualizar, conseguirão ter melhor rendimento perante os outros.

Segundo o autor, os líderes precisam estar sempre em desenvolvimento e buscando frequentemente novos conhecimentos, ou seus conceitos ficarão ultrapassados.

Ervilha (2008) sugere que uma pessoa pode nascer líder, ou seja, ser um líder nato, ou pode desenvolver atributos de liderança. Para o autor,

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável (ERVILHA, 2008, p. 55).

Caneloro (2013) também relata que um líder pode já nascer com características de liderança, mas também afirma que uma pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências para se tornar um. O autor apresenta algumas particularidades que todos os líderes atuais devem possuir ou, pelo menos, tentar desenvolver ao longo do seu caminho, pois são necessidades que o mundo em constante atualização busca dos atuais e novos líderes:

- a) Desenvolver pessoas: recrutar, treinar e motivar. Grandes instituições, em sua maioria, possuem um setor específico para fazer a contratação dos funcionários, mas o líder deve avaliar alguns pontos, como, por exemplo, a

timidez de uma pessoa. O líder deve enxergar com clareza e entender todas as limitações e pontos positivos do seu liderado, assim podendo fortificar o lado bom e sempre tentar melhorar onde a pessoa tende mais a falhar;

- b) Saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados: um líder deve saber como transpassar de modo simples e descomplicado todos os objetivos que a organização espera deles e como todos farão isso para que isso ocorra. As empresas contratam líderes para atingirem seus objetivos e não para no final de cada mês, para explicar o porquê de não ter alcançado suas metas. Então é preciso ter uma consistência para saber gerar os resultados;
- c) Habilidade de mudar rapidamente: adaptação é um perfil que todos os líderes devem possuir. Imprevistos acontecem e o líder deve estar preparado para uma nova ação caso seja necessário para alcançar resultados;
- d) Conectar a empresa a todos os funcionários: a equipe tem que estar ligada totalmente a empresa, deve-se saber o que a empresa quer e busca no mercado, como sua missão, sua definição e seu planejamento de sua existência;
- e) Ser criativo, saber criar processos: o processo da empresa deve ser organizado, buscando a excelência. Quando se tem um processo organizado e de modo eficaz tudo se torna mais ágil;
- f) Ser perseverante e ter foco em lucratividade: qualquer empresa no mercado, antes de sua missão, busca lucratividade. Conseguir mostrar para a equipe que a empresa precisa sobreviver, e, para isso, é necessário agregar valores;
- g) Estar preparado para o futuro e para novas oportunidades: tentar fazer antecipações de mercado e buscar soluções são atividades necessárias para que tudo flua de modo a não se ter problemas no futuro;
- h) Ser um grande psicólogo: saber conversar, escutar, ajudar cada liderado faz com que o mesmo sinta-se com vontade de criar e produzir mais. Grandes líderes são solucionadores de problemas, às vezes até problemas que envolvem questões pessoais dos liderados.

Abordando as particularidades que os líderes atuais devem possuir, Rossi (2013) sugere:

- a) Ir direto à fonte: o novo líder precisa ser direto quando se fizer necessário à resolução ou a implantação de problemas e ou objetivos;
- b) Fazer perguntas: “o bom líder não deve ter medo de perguntar” (ROSSI, 2013, p. 45);
- c) Não ter medo de errar: o mundo das organizações não aceita que um líder sempre erre, mas é necessário arriscar de vez em quando. Nunca se tem total certeza que tudo vai acontecer corretamente, e o mundo e as ações tomadas mudam constantemente; e Conquistar a confiança: resultados dependem do quanto às pessoas estão envolvidas e comprometidas com o líder e os objetivos propostos.

James C Hunter (2006), enfatiza que o líder deve ter comportamento de honestidade e integridade. “Liderança exige compromisso. Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem”.

2.3 Visão geral sobre gestão de pessoas e suas mudanças

A palavra gerenciar tem uma história interessante. Ela deriva da palavra italiana ‘*maneggio*’ que significa treinar um cavalo. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vazio sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças. Sim, liderança e gerenciamento são diferentes. Eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir.

Segundo Dutra (2008), a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários. Para tanto, a gestão de competência pode ser considerada um instrumento poderoso na efetividade deste processo.

Considerando necessário, primeiramente, abordar os modelos de gestão mais significativos do século XX. Para isso, baseando-se principalmente em Quinn (2004). Antes, no entanto, é importante esclarecer que existem várias terminologias para o homem que atua nas organizações. Alguns autores referem-se a esse sujeito como

administrador, outros como gestores, outros como líderes, outros como chefes. Nesse caso, pode-se adotar o termo gestor/líder.

Entendemos modelos gerenciais, assim como Quinn (2004), sendo as crenças e premissas acerca da forma como os gerentes devem atuar.

Os modelos são representações de uma realidade mais complexa. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. No mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam uma certa perspectiva sobre a realidade mais complexa (QUINN, 2004, p. 2).

Com o decorrer dos tempos e com os acontecimentos e avanços ocorridos no mundo, várias abordagens e teorias administrativas foram construídas. Do mesmo modo, vários foram os modelos de gestão que emergiram ao longo do século XX, pois “à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento” (QUINN, 2004, p. 3). E o que se entende por gestão?

Atualmente, entende-se que a gestão se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle.

Para Chiavenato (2004),

Planejar é o ato de formular objetivos e os meios para alcançá-los, bem como definir planos e programar atividades. Organização é o ato de dividir o trabalho, agrupando-o em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade, alocar recursos. Já a direção, segundo o autor, é a situação de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e estabelecer canais de comunicação com elas. O controle diz respeito à definição de padrões para o monitoramento e à avaliação dos desempenhos. Como pode ser observado, são funções que se complementam e constituem a totalidade do trabalho da gestão (CHIAVENATO, 2004, p. 89).

Rodrigues (2004) entende a gestão como a ação de mediar os recursos para o fim de atingir das metas estabelecidas pela organização e esclarece que os recursos, nessa situação, se referem às pessoas, aos bens, aos serviços e aos processos existentes na organização. Da mesma forma, a gestão refere-se ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma empresa para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões,

comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração. Ou seja, é o processo de gerenciar as demandas do ambiente face aos recursos disponíveis na organização.

Já, por estilo gerencial entende-se os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, isto é, a maneira como o líder orienta sua conduta.

No Quadro 3, podem-se visualizar os quatro grandes modelos gerenciais do século XX, bem como suas principais características e como o gestor deve atuar em cada um dos modelos.

Quadro 3 – Modelo - Características - Função do gerente

1 de metas racionais	2 dos processos internos	3 de relações humanas	4 de sistemas abertos
<ul style="list-style-type: none"> - os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro; - crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos; - clima organizacional econômico-racional; - objetivo principal é a maximização dos lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> - conhecido como “burocracia profissional”; - complementa o modelo anterior; - os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade; - convicção de que a rotinização promove estabilidade, - a ênfase em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros; - clima organizacional hierárquico. - decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições existentes; - objetivo principal é a eficiência do fluxo de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral; - premissa de que o envolvimento resulta em compromisso; - valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso; - processo decisório através do envolvimento; - organização centrada em equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo; - premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos; - os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança; - as decisões são tomadas com agilidade; - importância da visão comum e dos valores compartilhados.
<p>Ser um diretor decisivo e um produtor pragmático</p>	<p>Monitor e coordenador</p>	<p>Assume o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.</p>	<p>Inovador criativo, negociador/mediador dotado de substancial astúcia política (Usa o poder e influência na organização)</p>

Fonte: Chiavenato (2004).

Como podem ser observados, os dois primeiros modelos são o oposto do terceiro e, de certa forma, o segundo modelo complementa o primeiro. No primeiro modelo, metas racionais, a ênfase está na tarefa, em realizar determinada tarefa em menor tempo possível, ou seja, o entendimento de que a eficácia e o lucro são consequências da quantidade produzida. No segundo modelo, processos internos, a ênfase está na criação de regras e normas, bem como na definição de responsabilidades para cada função. Acredita-se que se o trabalhador é especialista em determinada tarefa e a empresa possui procedimentos claros e detalhados, esse irá desenvolver a atividade com maior precisão, agilidade, eficiência. Em outras palavras, nos dois primeiros modelos as preocupações da gestão giram em torno da produtividade e da maximização dos lucros e, para isso, os gestores atuam de forma centralizada e racional (CHIAVENATO, 2004).

Já no terceiro modelo, de relações humanas, a preocupação maior volta-se ao ser humano, aos trabalhadores, suas necessidades, desejos e expectativas (CHIAVENATO, 2004).

Pesquisas realizadas por Elton Mayo e seus colegas, na década de 1920 e 1930, comprovaram que fatores de caráter interno ao ser humano, como suas relações com os colegas, seus problemas pessoais, etc., estavam ligados à produção do trabalhador. A partir dessa visão, algumas organizações passaram a se preocupar mais com a motivação, satisfação, sonhos, qualidade de vida, interação, autonomia, etc., dos funcionários, constituindo-se num modelo de gestão. Nessa perspectiva também se constituíram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McGregor, Likert.

No quarto modelo, de sistemas abertos, a ênfase está na busca da flexibilidade e de apoios externos, porém o ser humano não é desconsiderado e sim visto como parte do sistema. Acredita-se que a origem desse modelo de gestão está na Teoria Geral dos Sistemas – TGS que foi desenvolvida por Boulding e Bertalanffy, por volta da década de 60, buscando responder às novas demandas da sociedade. Os pesquisadores agruparam e hierarquizaram os sistemas de acordo com suas complexidades, sendo o total de oito. O ser humano faz parte do sétimo sistema e as organizações sociais do oitavo sistema, justificando a grandeza da complexidade que se encontra em ambos. Assim, o que se encontram nas organizações são dois sistemas, o ser humano e a organização social, que interagem entre si e que dependem um do outro e um influencia o outro (CHIAVENATO, 2004).

Outra consideração importante diz respeito à identificação dos perfis de necessidade associados a um bom desempenho em diferentes setores de trabalho. A partir dessa identificação, os indivíduos podem passar por programas de treinamento, com o objetivo de trabalhar as suas necessidades, ampliando umas e reduzindo outras, o que consistirá em valioso recurso para o desenvolvimento de competências (ROBBINS, 2009).

O modelo de gestão desenvolvido pela organização normalmente faz parte da sua estratégia, que por sua vez, precisa estar alinhada ao cenário político econômico em que está inserida. Parece ser um ciclo: o indivíduo, através do seu conhecimento, inteligência, experiência, cria, recria, gera inovações, que são lançadas na sociedade, com isso as pessoas adaptam-se e/ou alteram suas formas de ser e agir, gerando outras necessidades. As organizações existem para dar conta das demandas da sociedade, por isso obrigam-se a incorporar as mudanças para responder às novas necessidades das pessoas. Nesse processo cada organização constrói e utiliza suas estratégias. Com isso, configuram-se os modelos, inclusive os de gestão. Esse processo justifica porque cada modelo de gestão parece ser altamente potencial em um determinado período. Um exemplo disso entende-se ser o processo de informatização tecnológica que se vivencia.

Existem indicações de que uma necessidade moderada para alta de poder, combinada com uma necessidade baixa, de afiliação, por sua vez, contribui para o desempenho gerencial, pois a alta necessidade de poder cria o desejo de ter influência ou impacto sobre os outros e a necessidade baixa, de afiliação, permite que o gerente tome decisões difíceis sem o receio de que não gostem dele (ROBBINS, 2009).

2.3.1 Gestão de pessoas na definição da tomada de decisão

Os sistemas de apoio à decisão é uma forma de modelo de dados para tomada de decisões com qualidade e baseadas no mesmo, ou seja, para tomar a decisão certa se baseia na qualidade dos seus dados e a capacidade de filtrar, analisar e descobrir as tendências nas quais podem ser criadas soluções e estratégias de auxílio na tomada de decisão. Para Batista (2004, p. 25) conceitua os sistemas de apoio à tomada de decisão, como sistemas de suporte a decisão que “podem ser considerados os sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário,

oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semiestruturados e focando a tomada de decisão”.

As decisões são tomadas sob diversas condições, sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. As decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não-programadas.

Em se tratando das decisões tomadas sob certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor dentre as alternativas propostas.

Com relação às decisões tomadas sob condições de incertezas, os resultados são desconhecidos e gerados sob probabilidades, onde o decisor tem pouco ou nenhum conhecimento das informações que formam as alternativas.

Na tomada de decisão com risco, todas as alternativas têm um resultado específico e são projetadas sob probabilidades conhecidas. O tomador de decisão conhece todas as alternativas e sabe que o risco é inevitável.

A tomada de decisão está presente em todas as funções do administrador, e através delas pode-se: planejar, organizar, coordenar e controlar. Os sistemas de informações são utilizados pelo gestor para apoiar a tomada de decisão de forma eficiente e racional, podendo antecipar o futuro e reduzir riscos de incerteza.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 441), diferem as decisões em dois tipos: decisões programadas e decisões não programadas. As decisões programadas são as que ocorrem com certa frequência, enquanto as não programadas são decisões novas, sem precedentes, que requerem tratamento especial. Há ainda as decisões estratégicas que envolvem a definição precisa do negócio ou sua alteração e têm impacto a longo prazo e grande dificuldade de serem desfeitas. Essas decisões tendem a ser mais importantes e são tomadas por níveis hierárquicos mais elevados da organização.

O auxílio que os sistemas de informações gerenciais dão no processo de tomada de decisão é a obtenção de relatórios periódicos com rapidez. Para Lacombe e Heilborn (2003):

Um sistema de informações gerenciais inclui informações coerentes e consistentes de todas as áreas e essas informações devem estar à disposição de quem delas precisa no momento certo. Os relatórios gerados costumam atender às necessidades gerenciais de grande número de executivos de diversos níveis; por isso os relatórios tendem a ser relativamente inflexíveis, requerendo esforço e custo para mudá-

los. Nem sempre é possível obter as informações desejadas com a rapidez desejável, embora esse seja um dos seus objetivos. Sua principal finalidade é o controle, envolvendo ações corretivas quando necessário (LACOMBE; HEIBORN, 2003, p. 451).

O processo de tomada de decisão está diretamente ligado ao potencial informativo do sistema de informações que a empresa utiliza, sendo este o gerador de informações de auxílio para o gestor.

2.4 A liderança democrática e a sua importância na gestão pública

A liderança democrática, também chamada de persuasiva, é a mais adequada no que diz respeito ao desempenho do grupo, pois neste estilo há um envolvimento pessoal dos membros que contribui para o sucesso da equipe.

O líder é o responsável pela motivação da equipe e por intermédio da sua credibilidade utiliza o poder de persuasão para garantir a participação de todos e conciliar os interesses da organização com os dos liderados.

"Os líderes cujos comportamentos se encontram na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho" (ROBBINS, 2009, p. 34).

Um dos fatores de extrema importância para que haja a liderança democrática é a comunicação entre as pessoas mantê-las informadas, explicando decisões com franqueza, expressando as crenças e os objetivos empresariais. É necessário que sejam repassados para o grupo uma direção firme, envolvendo todos numa causa única, gerando um clima de confiança e respeito que permita a troca de ideias, promovendo um clima de cooperação em que as críticas servem como forma de crescimento.

Conforme Menezes (2002), uma das condições para a mudança e inovação é a presença de uma liderança capaz de tornar as pessoas aptas a enfrentarem os desafios de adaptação e, assim, maior garantia da sobrevivência e do sucesso organizacional. A responsabilidade do líder, portanto, é a busca da manutenção da motivação da equipe e o incentivo à mudança no trabalho de modo a melhorar a flexibilidade, inovação e prontidão de respostas para a busca de soluções e o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, está claro que a motivação e comprometimento dos funcionários são fatores decisivos para a sobrevivência e o sucesso da organização. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de competências gerenciais que contemplem o perfil do gestor líder para que este promova relacionamentos mais humanos no trabalho através do compartilhamento das decisões e formação de equipes, além da valorização e do desenvolvimento do potencial dos funcionários.

A participação das pessoas é, especialmente, um fator de extrema importância, pois é através dela que podem ser descobertos os anseios e as metas individuais, adequando-os, assim, aos da organização.

A preocupação com o inter-relacionamento das pessoas faz com que as organizações repensem seus conceitos sobre liderança, abandonando a antiga liderança autocrática, em que apenas o líder fixa as diretrizes e determina qual tarefa cada pessoa deve executar. É, então, introduzido o conceito de liderança democrática, onde as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, onde a divisão das tarefas fica a critério do grupo e o líder é visto como companheiro de trabalho.

Nesse propósito, o gestor líder ideal é orientador de resultados de processo, democrático e também educador, pois consegue traçar e atingir metas e objetivos com as equipes que lideram. Isso se dá, porque o líder ideal recusa a ideia de que a efetividade no trabalho depende exclusivamente de comando e formalidade, buscando obter o empenho das pessoas através do desenvolvimento de seus talentos como elemento-chave para assegurar o sucesso organizacional (FERREIRA, 2001).

A liderança democrática preocupa-se com o comportamento das pessoas e com a cooperação, em detrimento da competição, proporcionando liberdade de ação, adotando procedimentos em relação à equipe de trabalho, estimulando a integração e o interesse pela tomada de decisões.

Num ambiente de trabalho democrático as decisões são tomadas por consenso da maioria, cabendo ao líder apenas a tarefa de orientar a atividade. Nesse ambiente, os grupos são mais lentos no seu rendimento, porém, mais fortemente motivados, progressivamente mais produtivos, aprendem mais, desenvolvem maior amizade e espírito de equipe, evidenciando apreciação mútua entre os membros.

A íntima relação entre a liderança e a eficiência do comportamento do grupo está diretamente ligada à eficiência do líder, que promove a criação de uma boa equipe de trabalho, com uma atmosfera cooperativa e amistosa, além de desenvolver a lealdade de seus membros.

A liderança consiste em determinadas ações, tais como as que auxiliam o estabelecimento de objetivos do grupo e fazem com que estes se movam para seus objetivos.

Para ser bem sucedido, o líder precisa ser capaz de influenciar os demais, fazê-los pensar e buscar os próprios caminhos, aprender e simultaneamente ensinar. Mas, para que possa exercer de fato tais influências, ele precisa compreender, com adequação, o porquê dos comportamentos das pessoas, os conceitos, julgamentos, valores, crenças, opções e razões nas quais elas se fundamentam.

O mundo percebido é fonte e limite do comportamento humano. As percepções das pessoas são, por sua vez, definidas pelas concepções que fazem a respeito da natureza humana.

O próprio líder, antes de tudo, precisa, ele próprio, compreender as concepções, conscientes ou não, nas quais se apoia e que, por sua vez, condicionam o seu comportamento.

2.4.1 A liderança democrática e as relações interpessoais

A liderança democrática mostra de forma clara que para se trabalhar bem e com produtividade deve-se compartilhar o interesse em atingir as metas estabelecidas.

Para Machado (2001), a organização pública deve seguir a estratégia do cliente, quer dizer, dar prioridade total para o cliente-cidadão. Assim, os gestores públicos, conseqüentemente, terão de aceitar padrões de desempenho exigidos pelos cidadãos, especialmente referentes à transparência e controle feitos por eles mesmos. Para tanto, os gestores necessitarão adquirir novas competências que priorizem o diálogo, através da construção de sistemas de comunicação, redes de parcerias, além de aprenderem a lidar com o compartilhamento de sua administração.

O relacionamento entre os membros de uma equipe deve ser harmonioso, por isso, quando a escolha do líder é feita pelos integrantes do grupo a aceitação de suas ideias é maior, pois os indivíduos não querem apenas um chefe, mas uma pessoa capaz de aconselhá-las, capaz de ajudá-las a descobrir o caminho certo e que também as façam sentir segurança no desempenho de suas tarefas porque há um sentimento de confiança mútua neste estilo de liderança.

Essa ideia também é afirmada em Schwella (2005) quando cita Owusuansah e outros:

O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA, 2005, p. 267).

A liderança democrática tem dado um enfoque muito significativo às relações de trabalho procurando atingir a formação do eu, a compreensão dos indivíduos dentro da percepção de suas qualidades, a satisfação e a realização das pessoas. Desta forma, pode-se visualizar a importância da liderança democrática nas relações de trabalho, pois serve como fator de motivação ter um líder sempre disposto a colaborar com o crescimento individual e do grupo, capaz de fornecer as informações necessárias para que a equipe defina quais as prioridades e as responsabilidades de cada um.

Um clima de amizade e respeito, onde a comunicação é espontânea, franca e cordial é muito mais fácil de ser atingido quando o estilo de liderança é democrático, e refletindo diretamente na qualidade do trabalho realizado. Uma equipe verdadeiramente comprometida com suas metas certamente será uma equipe de sucesso.

O Relacionamento Interpessoal define como as pessoas se relacionam entre si na organização e qual o grau de liberdade nesse relacionamento humano. Se as pessoas trabalham isoladas entre si ou em equipes de trabalho através de intensa interação humana (CHIAVENATO, 2009, p. 109).

No ambiente de trabalho, tudo pode acontecer, ou seja, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e, em consequência, influenciar nas relações interpessoais e provavelmente nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos.

O ser humano é feito do ambiente em que vive, e que é gerado por necessidades básicas as quais motivam ou não para exercer determinadas tarefas, sejam as necessidades fisiológicas como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, etc. Ou as necessidades psicológicas como segurança interna,

participação, autoconfiança e afeição; necessidades de auto-realização como ímpeto para realizar o próprio potencial, estar em contínuo autodesenvolvimento, segundo a classificação feita por Moscovici (2003).

As referidas necessidades não satisfeitas também são causas de comportamento, ocasionando a desordem do indivíduo, como agressividade, reações emocionais, alimentação e apatia. A falta de vontade para realizar um bom exercício de seu trabalho, a perda do desejo de crescer, de progredir, ficando a imaginação em segundo plano, o pensamento se restringe tão somente em seu problema pessoal, prejudicando sua auto-realização no trabalho.

Conforme Chiavenato (2000, p. 128) “O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento, tanto pode cooperar como pode competir com os outros”. Irá cooperar quando seus objetivos ou metas poderão ser realizados através do esforço com o grupo, irá competir quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Logo, percebe-se que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas também se percebe que muitas vezes o ser humano se comporta de forma dualista, podendo cooperar diante de uma situação ou competir, sentindo que seus objetivos estão ameaçados por outros do grupo.

Não se obtém e nem se pode exigir de uma equipe ou grupo, se este não estiver num patamar de comodidade e de condições para realização de suas necessidades essenciais. Mas, todavia acredita-se que quanto melhor e bem atendidas estas necessidades, melhor será o desempenho de sua equipe ou grupo.

O ambiente de trabalho constitui de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decoração, etc.) e a social (pessoas que o habitam). O desempenho da estrutura física é muito importante, pois é a possibilidade de se sentir confortável, assim sendo, resultando bem estar no trabalho. Quando todos se relacionam num clima de união e laços de amizade, o trabalho é mais rentável, havendo probabilidade de maior empatia entre os colaboradores e um maior comprometimento aos resultados.

2.5 Gestão estratégica na segurança pública

O termo *estratégia* vem do grego *strategos*, que significa “general”. Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje,

pequenas, grandes e também organizações não-lucrativas usam estratégias para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos.

A Gestão Estratégica, Ansoff e Edward (1993, p. 553) conceitua como “um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente.” Para eles, a gestão estratégica envolve o planejamento estratégico e a administração da implantação das estratégias e a administração das questões estratégicas fazem parte dela.

O gestor, enquanto líder, faz parte da cúpula estratégica das organizações. Esse profissional é um dos responsáveis pelo planejamento da organização e deve, com base na missão da organização, estabelecer os seus objetivos e desenvolver estratégias que possibilitem o seu êxito.

A gestão estratégica de pessoas cabe ao líder, e constitui-se um dos principais diferenciais que as organizações possuem. As pessoas devem ser harmonicamente capacitadas e cuidadosamente geridas para que atinjam bons resultados. Sendo assim, faz-se necessário valorizar o principal ativo de uma empresa/organização: as pessoas, o seu capital humano.

Atualmente, a sociedade vem passando por grandes desafios (problemas na educação, moradia, segurança e lazer) e a Segurança Pública é uma das situações que tem preocupado mais. Estes desafios devem servir como vetores estratégicos que todo gestor deve perseguir.

A Constituição Brasileira trata a Segurança pública como uma das áreas de responsabilidade do Estado e deve ser gerida de forma séria e eficaz. Ela tem como objetivo maior o fomento de políticas públicas capazes de prevenir e combater a criminalidade a fim de salvaguardar a manutenção da ordem pública, e oferecer suporte para que os cidadãos possam viver e conviver livre dos riscos a que estão expostos nos dias atuais (BRASIL, 1988).

Observa-se, que no conceito apresentado no parágrafo anterior um dos objetivos da segurança pública é prevenir e controlar manifestações da criminalidade e da violência. Assim, tal proposta requer que os gestores busquem formas estratégicas para atingir estes objetivos.

A nova gestão de Políticas Públicas na área de segurança, segundo Campos (2011), exige cada vez mais uma qualificação permanente de seus principais agentes diante da multidimensionalidade que os conflitos sociais tem apresentado para a Segurança Pública em uma sociedade com características pluralista e complexa. Para

entender este contexto na busca por resultados que possam trazer um impacto mais efetivo junto à sociedade, propõe-se o reconhecimento dos principais atores de um compromisso que possa convergir para o alcance da segurança cidadã, dentro de uma determinada região territorial, além do desenvolvimento e implantação de eficazes ferramentas de gestão que possam efetivamente institucionalizar suas ações estratégicas.

Para prevenir e controlar manifestações da criminalidade e de violência, governos precisam fomentar políticas públicas voltadas a segurança, que trabalhem em base da prevenção ao crime, como é feito no Brasil através do plano de Integração e Acompanhamento dos Programas Sociais de Prevenção da Violência – PIAPS. A missão do PIAPS é de “promover a interação local e, portanto, o mútuo fortalecimento dos programas sociais implementados pelos governos federal, estadual e municipal, que, direta ou indiretamente, pudessem contribuir para a redução dos fatores, potencialmente, criminógenos.” (SOARES, 2007, p. 84).

A segurança pública é ação de responsabilidade permanente dos órgãos estatais bem como toda comunidade, com proposta de preservar os direitos à cidadania através da prevenção e controle de manifestações criminais e violentas (BRASIL, 1988; MJ, 2016; SENASP, 2016).

O preceito constitucional indica de um lado que a Segurança Pública é um dever do Estado, todavia, prescreve de outro, ser um direito e uma responsabilidade de todos. O imbricamento desses direitos e responsabilidades converge para instrumentalizar, novas formas de pensamento, de ação, de controle e de posicionamento de centenas de integrantes dos órgãos da Segurança Pública, que nortearão o presente e, principalmente, o futuro da segurança pública.

Sendo assim, prima-se por uma gestão pública realizada de forma estratégica que possibilite às instituições uma melhor gestão, e conseqüentemente que gere melhores resultados. Uma gestão realizada por uma liderança pautada na alocação e valorização do seu capital humano. Ao utilizar esta ferramenta, a segurança pública certamente terá como prevenir e controlar de efetiva as manifestações da criminalidade e da violência.

2.6 Considerações da seção

A liderança configura-se em fator fundamental para o desenvolvimento do trabalho educativo e produtivo, considerando as boas relações entre a equipe, oportunizadas pelo respeito, maturidade humana, compromisso, moral, ética, postura profissional e inteligência emocional.

As funções de liderança não podem ser projetadas, utilizando apenas os elementos que ajudam a eficiência, agir dessa maneira omite as necessidades humanas das pessoas que devem desempenhar o trabalho.

O trabalho é a forma como o homem age reciprocamente, transformando o meio ambiente, onde estabelece relações interpessoais, que servem para reforçar sua identidade e sua contribuição.

Incentivar a liderança estabelecendo estratégia de percepção, definição de papéis dentro da organização, resolução de conflitos e tomada de decisões, desenvolvendo habilidades através de seleção de atividades e proporcionando normas de funcionamento do grupo construídas e compartilhadas com a participação da gestão de pessoas.

A presença de cada colaborador também é um ponto-chave para uma gestão de sucesso, e um bom líder deve trabalhar em cima disso sempre que possível. Ele deve, em primeiro lugar, entender às necessidades e características de cada pessoa de maneira individual e, a partir desse conhecimento, saber qual é a melhor maneira de se comunicar com a equipe, poder trabalhar os pontos fracos e fortes, motivar de maneira diferente. É importante que o líder busque sempre exemplos para justificar a sua intenção no modo como trabalha o desenvolvimento das pessoas.

Ser criativo, ousar e inovar não basta na atual conjuntura, temos que agregar a isto Profissionalismo e Atitude, para mudar o curso da história e dar nova visibilidade à gestão pública. Nunca a sociedade e o cidadão estiveram tão atentos e sintonizados com a coisa pública, principalmente com a distribuição dos recursos e os resultados obtidos.

Medidas urgentes são necessárias para viabilizar, no curto prazo, o estado. Entretanto só isto não basta. É necessário reimaginarmos a Administração Pública, em todos os seus níveis, no longo prazo, sem esquecer, entretanto, da profissionalização dos quadros administrativos.

A atual sociedade exige cada vez mais que os órgãos públicos administrem melhor a aplicação da segurança pública. O problema da segurança pública tem aparecido entre as três principais preocupações dos brasileiros em sondagens de opinião. O esforço comum entre Estado e sociedade para construir a conferência é um passo simbólico, mas também materialmente relevante, no processo de abertura democrática da gestão do Estado brasileiro nos temas estruturais da sociedade, e um processo de valorização das “redes de segurança”, aumentando com isso o capital social e a coesão social do país para a implementação de políticas públicas cada vez mais efetivas.

O sucesso da segurança pública vai depender da capacidade de resolver mais rápido o maior número de problemas possível. Para isso, vai precisar de um método para não perder tempo e otimizar o processo de prevenção para pôr em prática a metodologia.

Desta forma, as grandes metas desta estratégia são a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o fomento do respeito aos direitos humanos e constitucionais, com a elevação da sensação de segurança e o aumento da confiança da população em relação à segurança pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, abordando-se os seguintes aspectos: características da investigação, contexto da pesquisa, população e sua base amostral, instrumento de pesquisa utilizado com suas variáveis, plano de coleta de dados, bem como os procedimentos para a análise dos dados.

3.1 Características da Investigação

Para cada tipo de investigação, existirá um método específico para sua realização. Assim, o tipo de pesquisa escolhido traduz qual o método de investigação adotado. O presente estudo caracterizou-se com uma pesquisa exploratória e descritiva cuja finalidade é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem maleá-los, visando descobrir e observar os fenômenos, com o objetivo de conhecer a sua natureza (PICOLLI, 2006).

Dessa maneira, buscou-se com a presente pesquisa analisar por meio de um estudo de caso a liderança como um processo facilitador na gestão estratégica na Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital.

3.2 Contexto da Pesquisa: Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital

A Delegacia de Crimes contra a Pessoa da Capital/DCCPES integra a estrutura da Secretaria de Segurança Pública da Polícia Civil da Paraíba e é conhecida como a Delegacia de Homicídio da Capital, porém, foi criada através da Lei nº 2.984 de 09 de março de 1963 com a nomenclatura da Delegacia Especial de Investigação e captura.

Atualmente é composta por 01 (um) Delegado Titular, 08 (oito) Delegados Adjuntos, 09 (nove) Escrivães de Polícia, e (27) Agentes de Investigação. Está sediada na Central de Polícia Civil da Capital situada na rua Manoel Rufino da Silva, s/n, no bairro do Geisel em João Pessoa/PB.

Possui como atribuições precípuas apurar os crimes de homicídio ocorridos no município de João Pessoa-PB.

3.3 População e amostra

A população da presente investigação caracterizou-se pelos 45 agentes policiais que compõem Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital. Quanto à amostra, esta correspondeu a 30 agentes (dentre eles, Delegados, Agentes de Investigação e Escrivães de Polícia Civil, assegurando-se o caráter sigiloso de identificação) o que corresponde a 66,6% do universo considerado. Ressalve-se que para a composição da base amostral, os participantes foram retirados aleatoriamente da população investigada e por acessibilidade.

3.4 Instrumento da pesquisa

Por Instrumento de pesquisa, entenda-se é a técnica de coleta dos dados utilizada na investigação e pode consistir em observação, entrevista, teste, escala para medir opiniões e atitudes, questionário, formulário, diário de campo, dentre outros (PICOLLI, 2006).

Para a realização deste estudo optou-se por um instrumento estruturado em forma de questionário (ver Apêndice A), composto pelas seguintes variáveis e forma de mensuração:

- a) Variável 1- Perfil do Servidor(a) – 5 questões de múltipla escolha;
- b) Variável 2 – Liderança e Trabalho – 6 questões com base na escala de likert;
- c) Variável 3 – Estilo de Liderança – composta por cinco alternativas de múltipla escolha;
- d) Variável 4 – Comportamento da Liderança – composto por quatro questões com alternativas de múltipla escolha.

A Escala Likert de acordo com Wikipédia (2016) é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam sua faixa e ou seu nível de concordância com uma afirmação.

Cada item Likert, possui uma categoria de resposta, assim estabelecida:

- a) Satisfeito totalmente;
- b) Satisfeito parcialmente;

- c) Nem satisfeito, nem insatisfeito;
- d) Insatisfeito parcialmente;
- e) Insatisfeito totalmente.

Para a elaboração do questionário, tomou-se por base o perfil dos respondentes em três dimensões: liderança e trabalho, estilo de liderança e comportamento e liderança.

3.5 Plano de coleta de dados

Para implementação desta pesquisa foi solicitada autorização ao Sr. Delegado Titular da Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/Delegacia de Homicídios da Capital o qual, após analisar o questionário e ficar ciente do método de aplicação, concordou sem alterações (ver Apêndice B).

O questionário foi aplicado entre os dias 10 (dez) e 20 (vinte) de Outubro de 2016 diretamente aos 30 (trinta) agentes policiais entrevistados.

No que se referem aos procedimentos da coleta dos dados, estes foram organizados da seguinte forma:

- a) antes de submeter cada sujeito ao teste, procedeu-se a sua explicação, como também se procurou demonstrar a sua importância, esclarecendo as dúvidas que pudessem ocorrer;
- b) durante a aplicação do teste, os sujeitos da investigação ficaram sozinhos e nenhum apresentou dúvidas quanto às respostas;
- c) após a coleta dos dados, foi realizada a avaliação dos elementos coletados.

3.6 Análise dos dados

Os dados foram processados e submetidos à análise, utilizando-se, para tal, a estatística descritiva que tem por função a ordenação, a sumarização e a descrição dos dados coletados. Foram também observados os percentuais dos resultados obtidos. As respostas foram tabuladas e analisadas estatisticamente com o auxílio do Microsoft Office Excel.

O total das tabelas que não somam 100% se deve ao fato do uso de uma casa decimal.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, a análise estatística dos dados e a discussão dos resultados.

4.1 Perfil dos servidores/respondentes

A Tabela 1 apresenta as variáveis contempladas na elaboração do perfil dos colaboradores entrevistados. Observou-se a predominância do gênero masculino (83,3%), inseridos entre a faixa etária entre 31 a 52 anos (80,0%), casados (86,7%), nível de escolaridade majoritariamente superior ou especialização (80,0%) e atuação há mais de 10 anos (66,7%). (Tabela 1)

Tabela 1 – Perfil dos servidores entrevistados

Variáveis	n	%	Variáveis	n	%
Gênero			Escolaridade		
Masculino	25	83,3	Médio completo	2	6,7
Feminino	5	16,7	Superior incompleto	4	13,3
Total	30	100,0	Superior completo	13	43,3
			Especialização	11	36,7
Faixa Etária			Total	30	100,0
31 a 41 anos	12	40,0			
42 a 52 anos	12	40,0	Tempo de Serviço		
Mais de 53 anos	6	20,0	De 1 a 5 anos	7	23,3
Total	30	100,0	De 6 a 10 anos	3	10,0
			Mais de 10 de anos	20	66,7
Estado Civil			Total	30	100,0
Solteiro(a)	1	3,3			
Casado(a)	26	86,7			
Outro	3	10,0			
Total	30	100,0			

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2 Liderança e trabalho

4.2.1 Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho

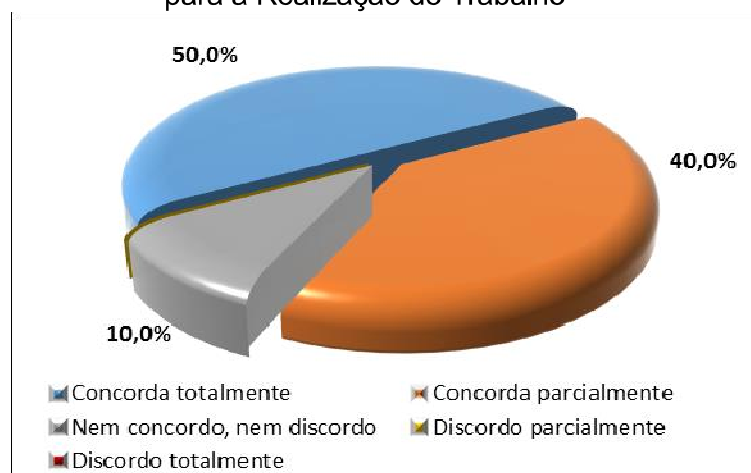
Quando indagados se concordavam que o estilo de liderança de seus superiores influenciam a motivação para a realização de seu trabalho, a maioria dos entrevistados (90,0%) concordou parcial ou totalmente com esta questão. Um pequeno percentual (10,0%) mostrou-se indiferente. (Tabela 2)

Tabela 2 – Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	15	50,0
Concorda parcialmente	12	40,0
Nem concordo, nem discordo	3	10,0
Discordo parcialmente	–	–
Discordo totalmente	–	–
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 1 – Nível de Concordância do Estilo de Liderança de seu Superior em Influenciar a Motivação para a Realização do Trabalho



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2.2 Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho

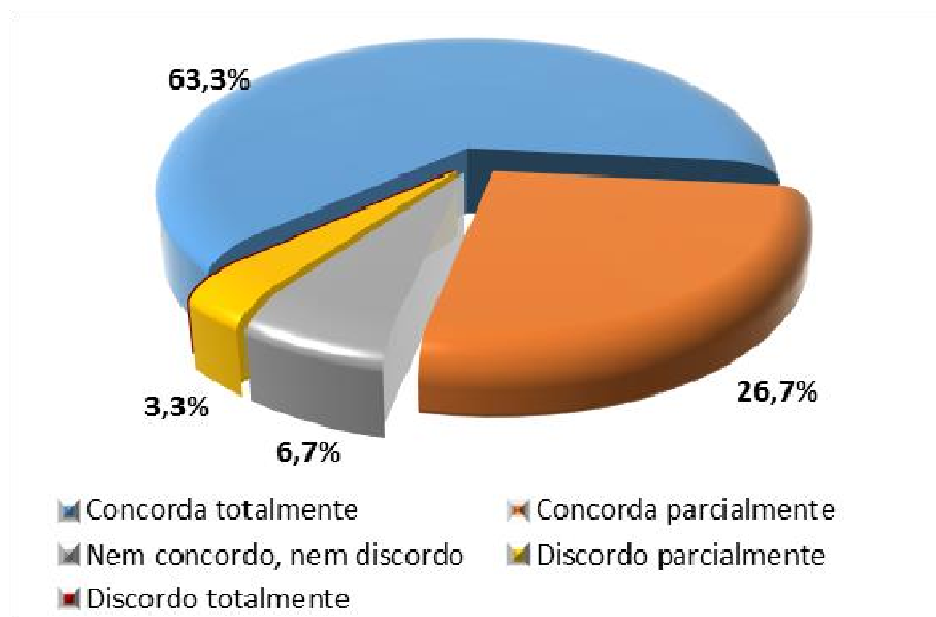
A grande maioria (90,0%) dos colaboradores entrevistados concordaram de forma parcial ou total que o superior hierárquico orienta os membros da equipe para sua missão e alinhamento das estratégias para realização do trabalho. Dois deles se mostraram indiferentes enquanto outro discordou parcialmente. (Tabela 3)

Tabela 3 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	19	63,3
Concorda parcialmente	8	26,7
Nem concordo, nem discordo	2	6,7
Discordo parcialmente	1	3,3
Discordo totalmente	–	–
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 2 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Orientar os Membros da Equipe para sua Missão e Alinhamento das Estratégias para Realização do Trabalho



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2.3 Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe

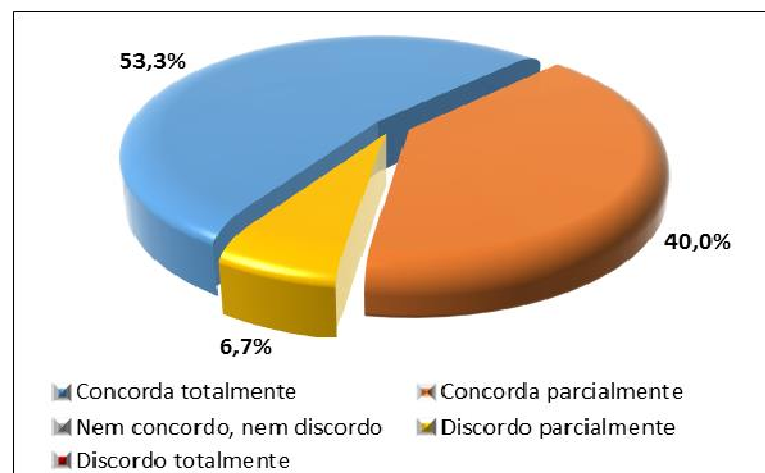
Para a quase totalidade dos colaboradores pesquisados (93,3%), seu superior evidencia a consequência das tarefas para os membro da equipe. Apenas dois colaboradores expressou opinião contrária, ou seja, discordou parcialmente (6,7%). (Tabela 4)

Tabela 4 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	16	53,3
Concorda parcialmente	12	40,0
Nem concordo, nem discordo	–	–
Discordo parcialmente	2	6,7
Discordo totalmente	–	–
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 3 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Evidenciar a Consequência das Tarefas para os Membro da Equipe



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2.4 Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho

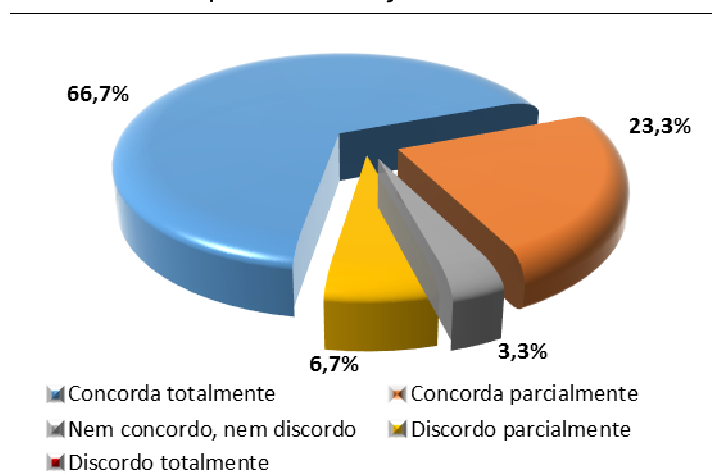
De acordo com a Tabela 5 pode-se constatar que a maioria dos entrevistados concorda totalmente ou parcialmente (90,0%) que o superior hierárquico auxilia nas estratégias para a execução do trabalho. Verificou-se que um deles mostrou-se indiferente enquanto os outros dois discordaram parcialmente.

Tabela 5 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	20	66,7
Concorda parcialmente	7	23,3
Nem concordo, nem discordo	1	3,3
Discordo parcialmente	2	6,7
Discordo totalmente	–	–
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 4 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Auxiliar nas Estratégias para a Execução do Trabalho



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2.5 Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho

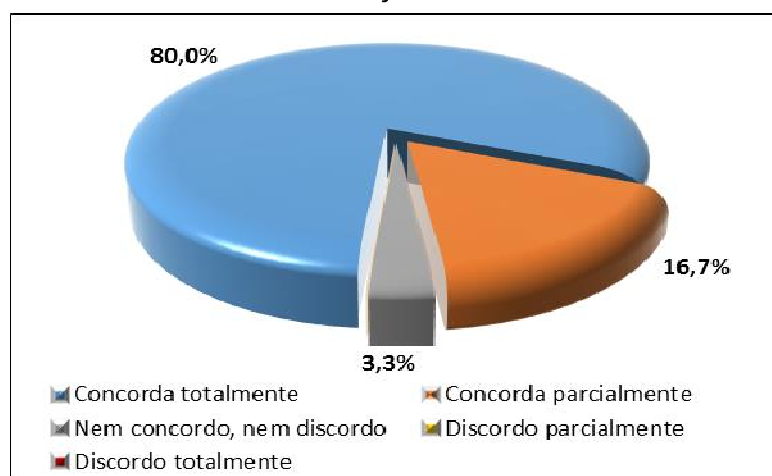
A grande maioria (96,7%) dos colaboradores entrevistados concordaram de forma total ou parcial, que o superior hierárquico reconhece o desempenho da equipe ao final da realização do trabalho. Apenas um deles mostrou-se indiferente a esta questão. (Tabela 6)

Tabela 6 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	24	80,0
Concorda parcialmente	5	16,7
Nem concordo, nem discordo	1	3,3
Discordo parcialmente	–	–
Discordo totalmente	–	–
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 5 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Reconhecer o Desempenho da Equipe ao Final da Realização do Trabalho



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.2.6 Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho

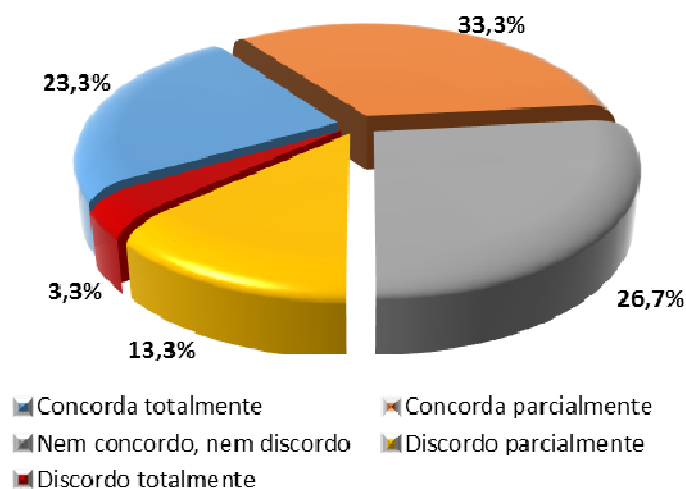
A última questão considerada no estudo da liderança e trabalho fez referência a oferta de treinamento e suporte para a realização de um novo trabalho pelo superior. Não houve consenso entre os entrevistados nesta pergunta, uma vez que 56,6% concordaram (total ou parcial), 26,7% mostraram-se indiferentes e 16,6% discordaram (total ou parcial). (Tabela 7)

Tabela 7 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho

Nível de Concordância	n	%
Concorda totalmente	7	23,3
Concorda parcialmente	10	33,3
Nem concordo, nem discordo	8	26,7
Discordo parcialmente	4	13,3
Discordo totalmente	1	3,3
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 6 – Nível de Concordância do Superior Hierárquico em Oferecer Treinamento e Suporte para a Realização de um Novo Trabalho



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.3 Estilo e liderança

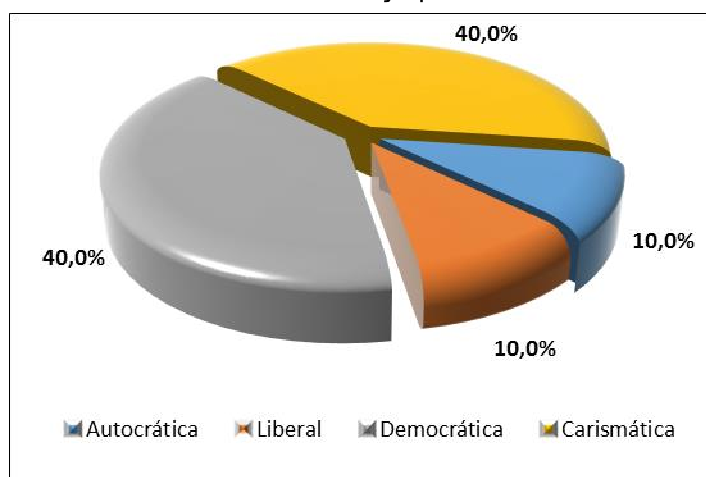
Os estilos de lideranças do superior mais citados pelos entrevistados foram o democrático (40,0%) e o carismático (40,0%). Outros dois tipos foram citados mas em menores proporções. (Tabela 8)

Tabela 8 – Estilo de Liderança predominante no líder

Estilo de Liderança	n	%
Democrático	12	40,0
Carismático	12	40,0
Autocrático	3	10,0
Liberal	3	10,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 7 – Estilo de Liderança predominante no líder



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.4 Comportamento da liderança

4.4.1 Características que definem o superior hierárquico

A Tabela 9 elenca a diversidade de características que definem o superior hierárquico citadas pelos colaboradores entrevistados. Dentre elas, destacaram-se a competente (83,3%), justo e participativo (ambos com o percentual de 50,0%), honesto (43,3%) e democrático (40,0%). Vale ressaltar que nesta questão o entrevistado poderia indicar uma ou mais respostas.

Tabela 9 – Características que Definem o Superior Hierárquico

Características⁽¹⁾	n	%
Competente	25	83,3
Justo	15	50,0
Participativo	15	50,0
Honesto	13	43,3
Democrático	12	40,0
Tem Iniciativa	7	23,3
Disciplinado	7	23,3
Preocupado com o Bem Estar	6	20,0
Líder	5	16,7
Sincero	5	16,7
Tolerante	4	13,3
Impaciente	4	13,3
Enérgico	2	6,7
Paciente	1	3,3
Divertido	1	3,3
BASE	30	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 30 respondentes dentre 30 servidores entrevistados.

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.4.2 Características Comportamentais Consideradas Ideais em um Líder

Dentre as características consideradas ideais em um líder, as mais citadas foram a competência (93,3%), honestidade (60,0%), iniciativa (53,3%) e justiça e democracia (ambos com o mesmo percentual de 46,7%). As demais características estão apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Características Comportamentais Consideradas Ideais em um Líder

Características⁽¹⁾	n	%
Competência	28	93,3
Honesto	18	60,0
Ter Iniciativa	16	53,3
Justiça	14	46,7
Democrático	14	46,7
Preocupação com o Bem Estar	10	33,3
Disciplina	8	26,7
Paciência	5	16,7
Sinceridade	3	10,0
Tolerância	2	6,7
Ambição	1	3,3
Autoritário	1	3,3
BASE	30	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 30 respondentes dentre 30 servidores entrevistados.

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.4.3 Características Comportamentais Consideradas Negativas em um Líder e que Influenciam no Desempenho

No que se refere as características consideradas negativas em um líder e que influenciam o desempenho dos colaboradores, quatro delas foram predominantes: impaciente (73,3%), impulsivo (50,0%), agressivo (26,7%), autoritário (26,7%) e grosseiro (20,0%). (Tabela 11)

Tabela 11 – Características Comportamentais Consideradas Negativas em um Líder e que Influenciam no Desempenho

Características⁽¹⁾	N	%
Impaciente	22	73,3
Impulsivo	15	50,0
Agressivo	8	26,7
Autoritário	8	26,7
Grosseiro	6	20,0
Descontrolado	5	16,7
Tolerante	4	13,3
Preocupado com o Bem Estar	4	13,3
Desonesto	3	10,0
Paciente	2	6,7
Justo	2	6,7
Democrático	2	6,7
Competente	1	3,3
Alegre	1	3,3
Disciplinado	1	3,3
BASE	30	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 30 respondentes dentre 30 servidores entrevistados.

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.4.4 Principais ações promovidas pelo superior hierárquico que mais influenciam os colaboradores

O último item pesquisado refere-se as ações promovidas pelo superior hierárquico que mais influenciam os colaboradores. Duas delas se destacaram: a primeira foi o reconhecimento por um trabalho bem executado (43,3%) enquanto que a segunda foi a confiança nos colaboradores e em seu trabalho (36,7%). (Tabela 12)

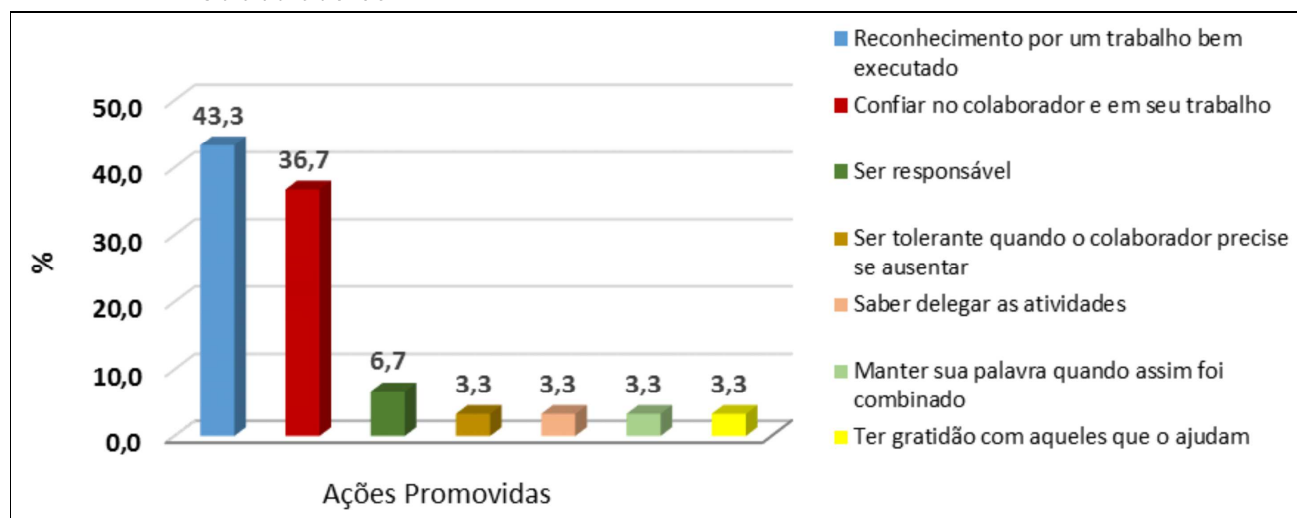
Tabela 12 – Principais Ações Promovidas pelo Superior Hierárquico que mais Influenciam os Colaboradores

Ações Promovidas ⁽¹⁾	N	%
Reconhecimento por um trabalho bem executado	13	43,3
Confiar no colaborador e em seu trabalho	11	36,7
Ser responsável	2	6,7
Ser tolerante quando o colaborador precise se ausentar	1	3,3
Saber delegar as atividades	1	3,3
Manter sua palavra quando assim foi combinado	1	3,3
Ter gratidão com aqueles que o ajudam	1	3,3
BASE	30	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 30 respondentes dentre 30 servidores entrevistados.

Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

Gráfico 8 – Principais Ações Promovidas pelo Superior Hierárquico que mais Influenciam os Colaboradores



Fonte: Pesquisa Direta (Out-2016).

4.5 Análise geral dos resultados

Conforme mostram os dados oriundos da pesquisa, foram entrevistados cerca de 66,6% do efetivo dos servidores lotados na Delegacia de Crime contra a pessoa da Capita e os participantes foram da população investigada e escolhidos por acessibilidade. Nota-se que a maioria dos policiais são qualificados – com graduação

e pós-graduação, com larga experiência no serviço público, com idade mediana para atender às necessidades da instituição. Percebe-se que o perfil desses servidores pode ser um fator que contribui de forma positiva para uma liderança participativa e colaborativa, logo um servidor qualificado pode ser multiplicador de líder, potencializando o desenvolvimento das competências e habilidades essenciais para a sua atuação numa gestão pública estratégica, contextualizada e, sobretudo, inovadora.

Em relação à variável liderança e trabalho, observa-se que cerca de 90% dos servidores demonstram satisfação com a forma de liderança adotada na instituição pesquisada, exceto no que se refere à oferta de treinamento e suporte para a realização do trabalho, pois neste aspecto é possível perceber uma insatisfação com a postura do líder. Desse modo, percebe-se que há uma satisfação em relação a forma da liderança atualmente adotada na instituição estudada.

No que diz respeito ao estilo e liderança, os tipos de lideranças desempenhadas pelos gestores foram participativas e carismáticas, ou seja, democrática. Verifica-se que a equipe participa e colabora com o líder nas suas decisões. Numa gestão de uma instituição policial, essa interação entre os integrantes da equipe é essencial.

Quanto ao comportamento da liderança, os servidores policiais destacam a competência como característica positiva e a impaciência como a negativa, além de apontar o reconhecimento como fundamental para o desempenho das atividades pela equipe. Este estudo é diagnosticado a competência e o reconhecimento como fatores que influenciam o desempenho de grupos de trabalhos em equipes motivadas, comprometidas e não equipes que, apenas, cumprem obrigações, mas não atuam com satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado é possível concluir que a temática liderança nas instituições é uma necessidade na gestão estratégica e embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto por meio de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

No âmbito do serviço público a liderança é uma missão difícil, pois trata de gerenciamento de pessoas e a carência de estudos no âmbito do setor público dificultou discussões mais amplas sobre a temática. No entanto, foram apresentados conteúdos acerca da sua evolução conceitual, tipos de liderança, importância do líder e suas características, além de um panorama a respeito da gestão de pessoas, liderança democrática e gestão estratégica na segurança pública.

Através da aplicação da pesquisa realizada na Delegacia de Crimes contra a Pessoa de João Pessoa/Delegacia de Homicídio foi feita uma análise sob a ótica de alguns servidores lotados naquela instituição a fim de se identificar como se encontra o papel da liderança sob os aspectos do trabalho, do estilo e do comportamento da liderança (líder).

Inicialmente, foi delineado o perfil dos servidores da Delegacia alvo da pesquisa e em seguida foi analisado o processo da gestão estratégica sob o aspecto do trabalho. Neste aspecto, verifica-se a satisfação dos servidores com o trabalho e liderança,

Foi possível com este estudo, também, perceber que existe uma insatisfação com a postura do líder no oferecimento do treinamento e suporte para realização de um novo trabalho. Desse modo, verifica-se que os gestores não vem estimulando e proporcionando o aperfeiçoamento dos servidores, podendo utilizar-se da Academia de Polícia Civil do Estado da Paraíba – ACADEPOL, instituição de ensino da Polícia Civil para a capacitação e aperfeiçoamento de policiais.

Com relação ao comportamento da liderança, um aspecto identificado que chamou a atenção foi a impaciência como características negativa do líder que

influencia no desempenho do servidor. Esta impaciência pode ser reflexo do stress adquirido na prática das atividades laborais e sinaliza que a causa desta impaciência deve ser investigada.

Por fim, pode-se afirmar que quanto mais bem sucedida a performance da liderança, mais se produzem ambientes motivados, produtivos e de alta qualidade, pois é através de estímulos emanados do líder que se chega à excelência.

5.1 Recomendações para estudos futuros

Como recomendações para futuras investigações, e de maneira que se possam aprofundar e melhorar as conclusões obtidas neste estudo, recomenda-se a aplicação desta investigação em outros setores e ou Delegacias da Polícia Civil do Estado da Paraíba. Como outra sugestão, fica a possibilidade de num futuro próximo analisar novamente as questões aqui abordadas, de forma a perceber se os resultados obtidos se mantiveram ou se alteraram, bem como aferir qual foi a sua evolução em termos de desempenho e estratégia organizacional.

REFERENCIAS

ALONSO, V. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management**, ano 9, n. 52, setembro-outubro 2005.

ANSOFF, H. I.; EDWARD, J. M. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BATISTA, E. O. **Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

CAMPOS, S. F. **Integração entre forças de segurança pública em área de fronteira: abordagens atuais em segurança pública**. Editora PUC. 2011.

CANDELORO, R. **8 características de um líder de vendas de sucesso**. Venda Mais, Curitiba, 229. ed., p. 06 -07, maio 2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração**, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2008.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FERREIRA, S. M. M. Liderança no século XXI. **Revista do Programa Gestão Participativa**. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP.Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

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

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, G. Reinventando o Estado: uma reflexão sobre as ideias de Osborne. In: MACHADO, G. et al. **A gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães (Flem), 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed., revista e ampliada. 4. tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, M. J. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. **Administração de Empresas em Revista/** Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.

MJ. Ministério da Justiça. **Órgãos de Segurança**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 06 out. 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 17 ed. São Paulo: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo/** São Paulo: Pioneira, 1999.

PICCOLLI, J. C. J. **Normalização para trabalhos de conclusão em educação física**. 2. ed. Canoas: Ulbra, 2006.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais— princípios e aplicações**. São Paulo: Campus, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

ROCHA, J. V. **Fundamentos do marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005.

RODRIGUES, M. T. **O processo de trabalho da Secretária Executiva**. São Paulo: Makron Books, 2004.

ROSSI, L. Seja o líder que as empresas querem. **Você s/a**. São Paulo, 181. ed., p. 39-48, jun. 2013.

SARTORELLI, J. B.; CARVALHO, M. S. L. **Princípios de liderança e gestão de equipes**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

SANTOS, E. A. **A liderança nos grupos autogeridos**. In Anais do II SEMEAD, 1997, p. 158.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 3, p. 259-267, jul. 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=849>. Acesso em: 15 out. 2016.

SENAPS. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Conceitos básicos**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 06 out. 2016.

SMITH, P. B. et al. **Liderança, organizações e cultura: a procura da pedra filosofal**. GuazzelliLtda, São Paulo, 1994.

SOARES, L. E. **A Política Nacional de Segurança Pública: histórico, dilemas e perspectivas**. Estud. av., São Paulo, v. 21, n. 61, Dec. 2007.

VAN WART, M. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, Washington, v. 63, n. 2, p. 214-228, mar./apr., 2003.

WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert>. Acesso em: 20 out. 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO

João Pessoa – PB, 10 de Outubro de 2016

Prezado (a) Servidor (a),

O Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública – vinculado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPGP CONVÊNIO UEPB/SEDS, está desenvolvendo uma pesquisa com o tema “**LIDERANÇA COMO UM PROCESSO FACILITADOR NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEGURANÇA PÚBLICA: Estudo de caso na Delegacia de Crimes contra a Pessoa de João Pessoa (DELEGACIA DE HOMICÍDIO)**”, razão pela qual gostaríamos de contar com sua colaboração. Os resultados desta pesquisa serão utilizados como fundamento para a conclusão de curso da aluna MARIA DAS DORES COUTINHO DA SILVA, sob a orientação da Professora Dra. SANDRA SEREIDE FERREIRA DA SILVA.

A consecução desta pesquisa será de grande relevância com vistas a analisar o perfil de liderança exercida no âmbito da Delegacia de Crimes contra a Pessoa de João Pessoa (DELEGACIA DE HOMICÍDIO).

Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, ressaltando-se para tanto, o caráter sigiloso dos respondentes, motivo pelo qual não é preciso sua identificação.

1 Perfil do servidor

1.1 Gênero

- 1 Masculino
2 Feminino

1.2 Faixa Etária

- 1 20 a 30 anos
2 31 a 41 anos
3 42 a 52 anos
4 Mais de 53 anos

1.3 Estado Civil

- 1 Solteiro
2 Casado
3 Divorciado
4 Viúvo
5 Outro

1.4 Escolaridade

- 1 Médio Completo
2 Superior Incompleto
3 Superior Completo
4 Especialização
5 Mestrado
6 Doutorado

1.5 Tempo de Serviço

- 1 Menos de 1 ano
2 De 1 a 5 anos
3 De 6 a 10 anos
4 Mais de 10 anos

2 LIDERANÇA E TRABALHO

2.1 O estilo de liderança do seu superior lhe motiva para a realização do seu trabalho?

- 1 Concordo totalmente
2 Concordo parcialmente
3 Nem concordo, nem discordo
4 Discordo parcialmente
5 Discordo totalmente

2.2 O seu superior hierárquico (líder) orienta aos membros da equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de realização do trabalho.

- 1 Concordo totalmente
2 Concordo parcialmente
3 Nem concordo, nem discordo
4 Discordo parcialmente
5 Discordo totalmente

2.3 O seu superior hierárquico (líder) evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe?

- 1 Concordo totalmente
 2 Concordo parcialmente
 3 Nem concordo, nem discordo
 4 Discordo parcialmente
 5 Discordo totalmente

2.4 O seu superior hierárquico (líder) auxilia nas estratégias para a execução do trabalho?

- 1 Concordo totalmente
 2 Concordo parcialmente
 3 Nem concordo, nem discordo
 4 Discordo parcialmente
 5 Discordo totalmente

2.5 O seu superior hierárquico (líder) reconhece o desempenho da equipe ao final da realização do trabalho?

- 1 Concordo totalmente
 2 Concordo parcialmente
 3 Nem concordo, nem discordo
 4 Discordo parcialmente
 5 Discordo totalmente

2.6 O seu superior hierárquico (líder) sempre oferece treinamento e suporte para a realização de um novo trabalho?

- 1 Concordo totalmente
 2 Concordo parcialmente
 3 Nem concordo, nem discordo
 4 Discordo parcialmente
 5 Discordo totalmente

3 ESTILO DA LIDERANÇA

3.1 Qual o estilo de liderança predominante no seu líder?

- 1 **Liderança Autocrática** – quando o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação da equipe.
 2 **Liderança Liberal** – quando existe a liberdade total para as decisões e ou individuais, e pouca participação do líder

3 **Liderança Democrática** – quando as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.

4 **Liderança Carismática** – quando a característica pessoal do líder e especial da liderança, proporciona visão e senso de missão que emana confiança e respeito.

5 Nenhuma das anteriores. Qual é? ____

4 COMPORTAMENTO DA LIDERANÇA

4.1 Elenque **quatro** características que definem o seu superior hierárquico (líder).

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Competente | 13 <input type="checkbox"/> impulsivo |
| 2 <input type="checkbox"/> Agressivo | 14 <input type="checkbox"/> preocupado com bem estar |
| 3 <input type="checkbox"/> Tolerante | 15 <input type="checkbox"/> tem iniciativa |
| 4 <input type="checkbox"/> Paciente | 16 <input type="checkbox"/> sincero |
| 5 <input type="checkbox"/> justo | 17 <input type="checkbox"/> divertido |
| 6 <input type="checkbox"/> participativo | 18 <input type="checkbox"/> desonesto |
| 7 <input type="checkbox"/> líder | 19 <input type="checkbox"/> alegre |
| 8 <input type="checkbox"/> ambicioso | 20 <input type="checkbox"/> grosseiro |
| 9 <input type="checkbox"/> democrático | 21 <input type="checkbox"/> descontrolado |
| 10 <input type="checkbox"/> autoritário | 22 <input type="checkbox"/> disciplinado |
| 11 <input type="checkbox"/> honesto | 23 <input type="checkbox"/> enérgico |
| 12 <input type="checkbox"/> impaciente | |

4.2 Das características comportamentais, escolha **quatro** que você considera como ideal num líder:

- | | |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Competência | 10 <input type="checkbox"/> impulsividade |
| 2 <input type="checkbox"/> Agressividade | 11 <input type="checkbox"/> preocupação com bem estar |
| 3 <input type="checkbox"/> Tolerância | 12 <input type="checkbox"/> ter iniciativa |
| 4 <input type="checkbox"/> Paciência | 13 <input type="checkbox"/> sinceridade |
| 5 <input type="checkbox"/> Justiça | 14 <input type="checkbox"/> alegria |
| 6 <input type="checkbox"/> Ambição | 15 <input type="checkbox"/> grosseiro |
| 7 <input type="checkbox"/> Democrático | 16 <input type="checkbox"/> descontrole |
| 8 <input type="checkbox"/> Autoritário | 17 <input type="checkbox"/> disciplina |
| 9 <input type="checkbox"/> Honesto | |

4.3 Quais as características de comportamento você considera negativa em seu líder e que influencia no seu desempenho, elenque quatro:

- | | |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> competente | 12 <input type="checkbox"/> impulsivo |
| 2 <input type="checkbox"/> agressivo | 13 <input type="checkbox"/> preocupado com bem estar |
| 3 <input type="checkbox"/> tolerante | |
| 4 <input type="checkbox"/> paciente | 14 <input type="checkbox"/> tem iniciativa |
| 5 <input type="checkbox"/> justo | 15 <input type="checkbox"/> sincero |
| 6 <input type="checkbox"/> participativo | 16 <input type="checkbox"/> divertido |
| 7 <input type="checkbox"/> líder | 17 <input type="checkbox"/> desonesto |
| 8 <input type="checkbox"/> democrático | 18 <input type="checkbox"/> alegre |
| 9 <input type="checkbox"/> autoritário | 19 <input type="checkbox"/> grosseiro |
| 10 <input type="checkbox"/> honesto | 20 <input type="checkbox"/> descontrolado |
| 11 <input type="checkbox"/> impaciente | 21 <input type="checkbox"/> disciplinado |

4.4 Das ações promovidas pelo seu superior hierárquico (líder) qual delas mais lhe estimula?

- 1 Reconhecimento por um trabalho bem executado ou atingimento de uma meta
- 2 Ser tolerante quando preciso me ausentar
- 3 Confiar em mim e no meu trabalho
- 4 Saber delegar as atividades
- 5 Ser responsável
- 6 Manter sua palavra quando assim foi combinado
- 7 Ter gratidão com aqueles que o ajudam

APÊNDICE B – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - PRPGP
 CONVÊNIO UEPB/SEDS
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NA
 SEGURANÇA PÚBLICA

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO

João Pessoa-PB, 03 de Outubro de 2016.

Ilmo. Sr. Delegado Titular da Delegacia de Crimes contra a Pessoa de João Pessoa/PB/ Delegacia de Homicídios da Capital

Ao longo do processo evolutivo das organizações, sejam estas públicas ou privadas, a temática liderança vem sendo amplamente abordada por diversos autores, tendo evoluído e surgido, por conseguinte, muitas teorias, abordagens e estilos de liderança que elucidam este fenômeno. Porém, a significativa ênfase em estudos envolvendo o setor privado, contrapõe-se ao setor público, dada a carência de abordagens mais amplas sobre a temática. Nesse sentido, e considerando-se o contexto das organizações públicas, existe atualmente uma tendência expressiva no sentido dessas organizações incorporarem cada vez mais na sua gestão estratégica algumas técnicas há muito empregadas nas organizações privadas, uma vez que os desafios e problemas organizacionais são, sob muitos aspectos, semelhantes.

Diante desse enfoque, e com a orientação da Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva, estou desenvolvendo uma pesquisa inédita na forma de uma monografia para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública, vinculado à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

A monografia tem como objetivo principal analisar sob a ótica dos servidores da Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/ Delegacia de Homicídios da Capital como se encontra o papel da Liderança no processo da gestão estratégica sob o aspecto estilo e comportamento de liderança.

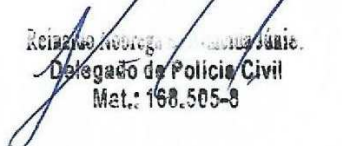
Nesse sentido, venho solicitar, para realizar com êxito a pesquisa, que seja respondido questionário por parte dos servidores públicos vinculados à Delegacia de Crimes contra a pessoa de João Pessoa-PB/ Delegacia de Homicídios da Capital. Para os fins de estudo, não preciso que o servidor se identifique e enfatizo ainda que utilizarei as respostas de forma agregada com o objetivo estritamente acadêmico.

Espero retribuir com dados que possam cooperar para melhoria no processo de liderança e gestão estratégica, visando assim, atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, e consequentemente eficiência no contexto da gestão pública.

Coloco-me a inteira disposição para os esclarecimentos necessários e aproveito o ensejo para renovar meus votos de estima e consideração.

Cordiais Saudações,


 MARIA DAS DORES COUTINHO DA SILVA

R.H.
 Crente e de acordo.
 J. Pessoa, 03/10/16

 Ricardo Augusto de Araújo Júnior
 Delegado de Polícia Civil
 Mat.: 168.505-8