



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ILANNA MEDEIROS DA SILVA

**AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOB O PONTO DE VISTA DOS
MEMBROS DO CORPO FUNCIONAL DA 14ª VARA FEDERAL DE PATOS-PB**

PATOS
2017

ILANNA MEDEIROS DA SILVA

**AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOB O PONTO DE
VISTA DOS MEMBROS DO CORPO FUNCIONAL DA 14ª VARA
FEDERAL DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Joácio de Oliveira Costa

PATOS
2017

É expressamente proibido 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 do trabalho.

S586a Silva, Ilanna Medeiros da.
Avaliação dos estilos de liderança sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos - PB [manuscrito] : / Ilanna Medeiros da Silva. - 2017.
30 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança. 2. Vara Federal de Patos. 3. Estilo de liderança.

21. ed. CDD 658.409

ILANNA MEDEIROS DA SILVA

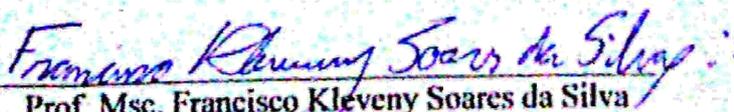
AVALIAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOB O PONTO DE VISTA DOS MEMBROS DO CORPO FUNCIONAL DA 14ª VARA FEDERAL DE PATOS-PB

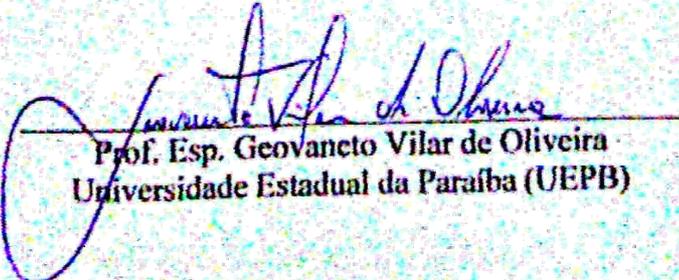
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Patos, 06 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Esp. João de Oliveira Costa (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Msc. Francisco Kleveny Soares da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AValiação DOS ESTILOS DE LIDERANÇA SOB O PONTO DE VISTA DOS MEMBROS DO CORPO FUNCIONAL DA 14ª VARA FEDERAL DE PATOS-PB

SILVA, Ilanna Medeiros¹
COSTA, Joácio de Oliveira²

RESUMO

Considerando o contexto dos estudos sobre liderança, destaca-se a Teoria Comportamental, que descreve três estilos de líder: autocrático, democrático e liberal. Posteriormente, as organizações passaram a reconhecer também o líder carismático, o qual exerce influência sobre os liderados a partir da inspiração. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os estilos de liderança sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB. Para executar este estudo, desenvolveu-se uma pesquisa quali-quantitativa do tipo exploratória, descritiva, de campo, e estudo de caso. O instrumento de pesquisa foi um questionário adaptado de Accioly (2006), contendo cinco questões sobre o perfil dos pesquisados, e vinte afirmativas, relacionadas à postura dos líderes, divididas em quatro grupos, cada um evidenciando um estilo de liderança. Através da análise dos resultados, verificou-se que, de acordo com as posturas mais apontadas pelos membros do corpo funcional, o estilo autocrático de liderança é o que predomina.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos de Liderança. 14ª Vara Federal de Patos-PB.

ABSTRACT

Considering the context of studies about leadership, the Behavioral Theory describes three types of leader: autocratic, democratic and liberal. After that, history added the charismatic leader to those types, who influences the led people from inspiration. This research aimed to evaluate the types of leadership from the point of view of the functional body members of the 14th Federal Court of Patos-PB. To execute this study, it was used an exploratory, descriptive and field research, and a case study, through quantitative and qualitative methods. The research instrument was a questionnaire adapted from Accioly (2006), with five questions about the profile of the researched, and twenty statements, regarding the attitude of the leaders, divided in four groups, each group referring to one type of leadership. Through the analysis of the results, it was possible to verify that, according to the behaviors most stated by the functional body members, the autocratic type of leadership is the type that predominates.

Keywords: Leadership. Types of Leadership. 14th Federal Court of Patos-PB

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: ilaninhamedeiros@gmail.com

² Professor de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: joaciocosta@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A liderança tem ganhado cada vez mais respaldo nas discussões contemporâneas. Considerado como aquele que tem a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, o líder é continuamente tomado por um constante desejo de aprender e por possuir a capacidade de influenciar as pessoas (RUSSO, 2009).

Nas organizações, a liderança apresenta o papel fundamental de direcionar os esforços para o bom andamento dos trabalhos, tanto no contexto público como no privado. Conhecer os diversos tipos de liderança possibilita saber mais sobre a arte de coordenar pessoas, pois isso interfere no modo como cada colaborador é influenciado na organização.

De acordo com a Teoria Comportamental, oriunda da Escola de Relações Humanas, os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos e o resultado do trabalho (TOLFO, 2000).

A liderança está presente nas atividades empresariais, sociais, familiares, entre outras. Pensando no sucesso de suas atividades, as organizações necessitam de líderes competentes os quais desenvolvam recursos e potencialidades grupais (SILVA, 2015).

Têm-se visto, no âmbito da administração pública, muitas estratégias que outrora eram implementadas apenas no setor privado serem também valorizadas e fortemente implementadas pelo setor público. As especificidades deste setor são respeitadas, mas elas respondem à necessidade de uma prestação de serviços públicos de qualidade e que contribuem para a superação da figura de que os setores públicos são demasiadamente burocráticos, com servidores pouco motivados e “engessados” (SOUSA, 2012).

O presente trabalho se debruça sobre as discussões acerca da liderança e da motivação, tendo como foco de estudo a Justiça Federal, que é responsável pelas ações que envolvem o Estado brasileiro, de forma direta ou por meio de suas autarquias, fundações e empresas públicas.

A Justiça Federal atua ainda em casos que envolvem estados ou organizações estrangeiras, estrangeiros em situação irregular no país, desrespeito a tratados internacionais, crimes contra o sistema financeiro, crimes cometidos a bordo de aeronaves ou navios e disputas sobre direitos indígenas (RUSSO, 2009).

Considerando o exposto, pode-se afirmar que a liderança é um dos atributos que facilitam para o bom desempenho das atividades no ambiente interno e principalmente externo na Justiça Federal, uma vez que a figura do líder tem o papel de incentivar o corpo funcional a atingir suas respectivas metas laborais. Além disso, no gerenciamento da gestão

ou comarca jurisdicional, a liderança tem a função de se aliar à prática de administração de pessoas para que haja uma excelência na qualidade de vida dos funcionários e do serviço por eles prestados.

Assim, tendo por base as posturas que cada dirigente transparece para os colaboradores que integram o corpo funcional da Justiça Federal em Patos, este estudo assumiu o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional, qual o estilo de liderança predominante na 14ª Vara da Justiça Federal?**

Foram elencados os seguintes objetivos específicos: (1) Descrever a importância da liderança no serviço público; (2) Apresentar os tipos de lideranças presentes na literatura contemporânea; (3) Mostrar como o corpo funcional da 14ª Vara Federal percebe a liderança de seus dirigentes.

Procurando responder a determinada questão da pesquisa, foram realizados estudos bibliográficos sobre a caracterização do líder, tipos de liderança e motivação na área pública, especificamente no Poder Judiciário. Para isso, fez-se uso de um questionário com 20 afirmativas, adaptadas com base na autora Accioly (2006), tendo por base os conceitos dos estilos de liderança apresentados pela referida autora com a finalidade de mensurar a assiduidade com que os dirigentes mantêm determinadas posturas.

A identificação do estilo de liderança que mais prevalece na 14ª Vara Federal de Patos-PB se torna relevante à medida em que pode oferecer um *feedback* a respeito das posturas adotadas pelos atuais líderes e viabilizar uma reflexão acerca das consequências das posturas predominantes nos comportamentos dos investigados.

Por fim, ressalta-se que a discussão evidenciada por este trabalho pode ajudar os dirigentes a tomarem melhores decisões em equipe e identificar quais aspectos da liderança necessitam ser aperfeiçoados para que se exerça um trabalho digno para a sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA: CONCEITUAÇÃO, EVOLUÇÃO E SUAS TEORIAS

O estudo sobre liderança e suas consequências na vida das pessoas teve início na década de 1930. No entanto, a preocupação com o tema liderança é tão antiga quanto a própria história da humanidade (BASS, 1990).

É necessário afirmar, então, que a diligência a respeito de soluções para uma boa convivência humana e solução de conflitos origina-se de anos sem interrupção. Isso permite considerar que a liderança tenha sua origem no momento em que o próprio homem precisou organizar o mundo onde vivia (BERGAMINI, 2009).

Devido à sobrevivência e à competitividade de grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações. No entanto, não existia uma teoria a esse respeito de forma científica, as técnicas eram elaboradas e testadas através de tentativas e erros. Com a Revolução Industrial, por volta do século XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração (ARRUDA, 1987).

Muitos líderes mudaram o mundo e deixaram seu marco, influenciando a cultura e religião, sendo alguns deles amados, outros odiados, por conta de sua personalidade ou de seus ideais. Com base nesta retomada, os líderes atuais têm, em comum com os líderes históricos, a questão da busca por objetivos e propósitos (SILVA, 2015). É importante destacar que a imagem do líder era de suma importância para a sociedade da época, pois o dirigente passava uma imagem de respeito e de ordem.

Ao longo da história, existiram vários tipos de líderes. Muitos gestores que possuíam características paternalistas, manipuladores, autoritários, entre outros. A evolução da liderança aconteceu naturalmente e o desejo de liderar, monitorar e “mandar” acabou se transformando em algo idealizador e acabou atingindo os meios empresariais.

Em decorrência da industrialização, pessoas que até então viviam da manufatura, realizando o comércio no próprio território do estado, passaram por mudanças profundas em todo o processo. O poder da produção, que até então era dos artesãos, passa a ser de posse do meio industrial. Ademais, a burguesia, à procura por mais lucros e menores custos, busca agilizar os processos de produção (ARRUDA, 1987).

De acordo com Souza (2013), a Revolução Industrial foi o início para estabelecimento da sociedade capitalista. Pessoas que moravam no campo partiram rumo às cidades em busca de empregos nas chamadas potências econômicas de então, havendo um grande crescimento populacional nas cidades. O processo fabril crescia acelerado, trazendo grandes produções, uma vez que as pessoas trabalhavam com intensidade (KWASNICKA, 1995).

Por conta desse rápido desenvolvimento da economia, as empresas precisavam de um grande número de trabalhadores para o “chão de fábrica”, além de líderes para gerir o processo de produção (MONTANA; CHARNOV, 2000). Percebendo a necessidade de uma administração mais humanística, com o intuito de quebrar os procedimentos rígidos,

burocráticos e mecanicistas da escola clássica, surge a teoria das Relações Humanas desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo por volta de 1927 (SANTOS; CÂMARA, 2012).

Neste contexto, o indivíduo passa a ser “guiado” pelos líderes, considerando seus fatores psicológicos e emocionais. O termo a ser designado é homem social, ou *homo socialis*, com foco dos líderes no desenvolvimento do capital humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Chiavenato (2005) ilustra que cada pessoa tem uma personalidade diferente da outra, e estas personalidades influenciam no comportamento. O princípio da Escola das Relações Humanas permitiu ao líder atingir melhores resultados com seus subordinados quanto ao conhecimento de suas personalidades. Logo, permitiu-se a criação de um ambiente mais livre e natural, onde todos poderiam explicar suas opiniões, e cresceu a importância de o líder identificar as necessidades psicológicas dos liderados, pois o ambiente de trabalho é apenas uma extensão de sua vida social. (SIQUEIRA, 2014).

Passa-se a valorizar cada vez mais o fato de que quando o liderado atinge a motivação, o trabalho torna-se mais produtivo. Esta passa a ser então uma das preocupações primordiais dos líderes: atingir a motivação de seus liderados, satisfazendo suas necessidades e proporcionando um ambiente de trabalho confortável (FIORELLI, 2000).

Dado o exposto, pode-se afirmar que a liderança é “sine qua non” para o sucesso e o adequado desempenho competitivo nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. É de suma importância o papel daquele indivíduo que tem o poder de decisão mais forte e a capacidade de resolver os problemas e de se importar com o bem-estar do seu liderado.

2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

O líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso nas organizações, em qualquer uma das naturezas, seja ela pública ou privada. Isso ocorre porque uma grande empresa necessita direcionar seus subordinados para prestarem serviços acessíveis à sociedade.

Entretanto, Russo (2009) afirma que, nas empresas do Estado ou até em empresas privadas, considerando o ato de liderar as equipes e o processo de gerir pessoas e finanças, há somente três tipos de líder: o autocrático, o democrático e o liberal. Conforme a sociedade foi se modificando com as novas tecnologias, as empresas privadas e o setor público acrescentaram um novo perfil de líder: o carismático, que influencia seus liderados por meio da inspiração.

De acordo com Maximiano (2000, p. 343), "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O

estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados".

Para o estudo da liderança, foi constatado mais um tipo de particularidade com destino à imagem do dirigente. A liderança adquiriu o perfil carismático para a pessoa do líder, o que resultou em transformações na forma de liderar e de ser liderado.

2.2.1. AUTOCRÁTICO

O líder autocrático é aquele que impõe aos seus subordinados a maneira de executar as tarefas e como executá-las. O dirigente com determinada característica passa a imagem de um indivíduo egocêntrico e que, acima de tudo, só pensa em suas decisões e jamais aceita as dos outros. De acordo com Correa (2011), este tipo de líder

“(...). Ordena as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O dirigente determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo determinando qual a próxima tarefa que cada um dos liderados deve executar. O líder é dominador e é exclusivo nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.

A história da humanidade foi marcada por vários líderes autocráticos e muitos dos dirigentes que possuíam essa característica se encontraram perdidos nas principais tomadas de decisões. Pessoas que possuem a personalidade de impor e não escutar seus subordinados tendem a se perder no meio do caminho em suas batalhas.

Segundo Natsume (2016), o líder autocrático é marcadamente centralizador. Ele prefere tomar todas as decisões relativas às estratégias da empresa e, via de regra, não aceita conselhos de membros da equipe. Em algumas situações, esse tipo de líder manda até na maneira como o subordinado realiza uma tarefa operacional.

Conforme França (2006), este estilo de liderança tem como características o monopólio e a centralização do poder. A liderança autocrática é um estilo de liderança que se caracteriza, na generalidade, pelo controle individual sobre todas as decisões e pelas poucas opiniões dos membros do grupo (ALMEIDA, 2017).

2.2.2. DEMOCRÁTICO

De acordo com Natsume (2016), o líder democrático atua como mediador de alguns processos e busca aliar os interesses da organização com os anseios dos subordinados. É aquele que encoraja seus subordinados a tomarem suas próprias decisões. Esse tipo de líder é mais um observador do que um participante árduo das resoluções que seus liderados planejam para o bem comum da equipe e da organização.

Conforme Corrêa (2011), o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.

A respeito do comportamento democrático, Maximiano (2000, p. 344) afirma:

"Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente."

A partir da atuação do líder democrático, as tarefas adquirem novas perspectivas, uma vez que o próprio grupo do ambiente organizacional é responsável por delegar as funções dos seus integrantes. Além disso, cada membro, de forma individual, tem liberdade de escolher como vai ser feito seu trabalho. O líder busca ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas.

O líder democrático deve-se limitar aos fatos em suas críticas e elogios. No entanto, ele não é um chefe distante, como pode parecer para as pessoas leigas no assunto. Portanto, trata-se de um líder cuja função é a de um facilitador de tarefas que seja habilitado a direcionar os trabalhos presentes a fim de que eles se concretizem.

2.2.3. LIBERAL

O profissional que se declara ser um chefe liberal exerce suas atividades de líder e deixa que seus subordinados "tomem de conta" das atividades principais e cruciais que lhe pertencem como foco principal de seu trabalho diário.

As decisões tomadas pelas pessoas que assumem o papel de líder do tipo liberal muitas vezes saem de maneira errônea, pois falta um aconselhamento ou até mesmo um

direcionamento para determinada tarefa. Deve-se tomar cuidado para que os subordinados não compreendam essa postura liberal como individualista, egoísta, insatisfeita com seu trabalho, agressiva, introvertida e que escolhe interagir com ninguém ao seu redor.

De acordo com Ribeiro (2009, p. 74):

“Liderança Liberal (*laissez-faire*) é liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas”.

Ademais, a característica “liberal até demais” desse perfil de gerenciador é um pouco perigosa quando coloca-se em equipe e, muitas vezes, os subordinados não compreendem sua forma de monitorar e acabam se perdendo no trabalho harmônico da organização.

2.2.4. CARISMÁTICO

O profissional com o comportamento carismático possui uma imensa satisfação em compartilhar suas decisões com seus subordinados. Um líder carismático consegue persuadir e convencer com maior facilidade os seus liderados. Além disso, tal líder, por ser dotado de entusiasmo e autoconfiança, apresenta facilidade para motivar e contagiar as pessoas. (MARQUES, 2017).

O carisma é percebido nas relações interpessoais e conquista a admiração de todos que convivem com pessoas que possui a personalidade de liderar de forma carismática. Os indivíduos carismáticos possuem um grande valor de confiança e de tomada de decisões por causa das atitudes que eles tomam na realização das atividades organizacionais.

Chiavenato (2010, p. 374) afirma: “Dá-se o nome de carisma à faculdade excepcional ou sobrenatural de uma pessoa e que a diferencia das demais. O carisma decorre de certas características pessoais marcantes e um certo magnetismo pessoal que influenciam fortemente as pessoas.”.

Ao reconhecer suas habilidades, competências e seus pontos de qualidade e de fraqueza, o líder apresenta as características do estilo carismático. Ademais, o líder carismático se coloca no lugar do próximo e resolve tudo que está ao seu alcance para uma melhor convivência com a equipe de trabalho.

2.3. INFLUÊNCIAS E DESAFIOS DO LÍDER NO SETOR PÚBLICO

Na liderança, deve-se ter a capacidade de desenvolver um trabalho em equipe, sempre garantindo o respeito e a honestidade entre os funcionários, e ser um dirigente/líder inovador, acompanhando as necessidades da instituição (ROCHA, 2014).

Paradoxalmente, o setor público é um ambiente organizacional mais diferenciado em relação ao setor privado, pois, no setor público, o objetivo não está na obtenção de lucros, mas no alcance das finalidades constitucionais e legítimas da organização, de modo que a necessidade dos seus públicos seja cumprida segundo os critérios constitucionais. Em meio a esta realidade, o líder precisa se preocupar com as metas do órgão, a motivação dos servidores e um trabalho acessível e bem realizado para o cidadão.

A atuação cotidiana dos líderes na gestão pública é de grande relevância, pois consiste em desenvolver o seu trabalho executando estratégias e planejamentos governamentais para garantir uma boa qualidade de serviços prestados à comunidade (ROCHA, 2014).

Essa garantia da qualidade dos serviços está diretamente relacionada com a atuação dos servidores, sua satisfação e motivação em relação ao alinhamento entre seus objetivos pessoais e aqueles propostos pela organização.

Sendo assim, convém afirmar que a figura do líder na gestão pública é de suma importância para os servidores estatutários e celetistas. Afinal, os dois tipos de servidores públicos, apesar de serem regidos por normas regulamentadoras distintas, são subordinados ao líder e necessitam que este seja um verdadeiro motivador no ambiente de trabalho para o funcionamento adequado do serviço público.

Ser líder na gestão pública é uma tarefa ainda mais difícil, tendo em vista que o indivíduo lidera um público diversificado: passa-se a ter pessoas de toda a sociedade avaliando o líder, tornando-se um desafio constante uma vez que atender as expectativas de todos é quase impossível (ROCHA, 2014).

O cliente se torna um cidadão que tem total direito em reclamar e autonomia para questionar sobre os trabalhos públicos, pois o que é direito fundamental do cidadão precisa se tornar acessível e público para todos. Desse modo, é de total importância que o dirigente se torne uma pessoa capaz de tomar as mais variadas decisões que possam trazer resultados não somente para a equipe interna da entidade pública, mas também para a sociedade que espera um trabalho digno e de fácil acesso.

Convém afirmar, também, que o cidadão sempre espera do dirigente público uma superação, pois esse dirigente tende a atender uma demanda e a necessidade de um bom atendimento e a melhoria das instituições públicas (ROCHA, 2014).

Destarte, depreende-se que o setor público necessita de pessoas motivadas para que tais serviços sejam otimizados e demonstrem um total empenho de atividades, de modo que as imagens desagradáveis sobre o setor público sejam retiradas. Afinal, trata-se de entidades que foram criadas para atender qualquer tipo de cidadão que esteja em pleno gozo de direitos civis, políticos, militares e eleitorais.

3. METODOLOGIA

De acordo com Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento; não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

O método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” utilizadas na pesquisa a fim de responder determinada questão. (STRAUSS & CORBIN, 1998).

Para a classificação da pesquisa desenvolvida neste trabalho, adotou-se a classificação proposta por Vergara (2003), a qual divide as pesquisas científicas quanto aos fins e quanto aos meios.

Considerando os fins, a pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Conforme Gil (2010, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”. Afinal, a temática da liderança dentro dos órgãos do Setor Público é um assunto ainda pouco discutido na literatura.

Para Vergara (2011, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou fenômeno”. Sendo assim, o presente estudo apresenta os aspectos concernentes ao estilo de liderança predominante no ambiente da 14ª Vara Federal de Patos-PB.

Tendo em vista os meios, a pesquisa realizada para desenvolver este artigo é classificada como de campo, na qual “o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim, diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.”. (SEVERINO, 200: 123).

Considerando a abrangência, trata-se de um estudo de caso. Lakatos (apud Machado e Rosa, 2008) afirma: “o estudo de caso se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso não pode ser generalizado.”. Afinal, o estudo foi realizado somente no local da 14ª Vara Federal de Patos-PB.

Quanto à abordagem, foram utilizados os métodos quantitativo e qualitativo. Conforme Samara e Barros (2002, p.30), aquele tipo “buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo à questão ‘Quanto?’ para cada objetivo do projeto de pesquisa”. O método qualitativo se “preocupa com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão às práticas” (GONSALVES, 2001, p.68).

A respeito do delineamento, a pesquisa constitui um levantamento de dados, já que os membros do corpo organizacional da 14ª Vara Federal de Patos-PB foram questionados sobre o estilo de liderança predominante nesse ambiente de trabalho.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada através de um questionário descritivo que foi aplicado pela autora do referido trabalho. A resolução do trabalho durou apenas um (1) dia de pesquisa de campo. O questionário apresenta perguntas simples sem identificação do entrevistado e abrange questões como idade, escolaridade, gênero do entrevistado e classificação do comportamento dos dirigentes da 14ª Vara Federal de Patos-PB.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS PESQUISADOS

Para traçar o perfil dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB, levaram-se em consideração as seguintes variáveis: gênero; idade; escolaridade; e o tempo em que trabalha para o Tribunal Regional Federal da 5ª Região.

Conforme esquematizado no Gráfico 1 (vide Apêndice A), observa-se que metade dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB respondeu ser do gênero masculino, e a outra metade, do gênero feminino. Tal situação de não prevalência de um gênero em relação a outro se deve, provavelmente, pelo fato de o cargo ser conquistado por concurso público, de modo que as pessoas que trabalham no referido local conseguiram o emprego por mérito próprio. Sendo assim, a mulher não é privilegiada em relação ao homem ou vice-versa para ingressar nessa carreira profissional.

Conforme apresentado no Gráfico 2 (vide Apêndice A), observa-se que metade dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB possui de 26 a 35 anos de idade. Cerca de 33% se encontram numa faixa etária mais jovem (18 a 26 anos); em torno de 17% estão entre 35 e 45 anos de idade. Além disso, convém dizer que nenhum pesquisado informou possuir mais de 45 anos de idade.

Desse modo, constata-se que, de maneira geral, os servidores públicos da 14ª Vara Federal de Patos-PB são adultos jovens. Afinal, sabe-se que é expressiva a quantidade de jovens que, usualmente, dedicam-se a estudarem e, assim, buscarem os concursos públicos para conseguirem emprego. Ademais, é importante ressaltar que esse cenário dentro da Vara faz com que o ambiente do referido setor público se torne mais motivador graças à jovialidade ali presente.

Como se pode observar no Gráfico 3 (vide Apêndice A), a metade dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB possui algum grau de Especialização, o que indica que muitos servidores públicos da Vara possuem um nível de capacitação profissional e acadêmico maior do que aqueles dotados apenas da Graduação.

Além disso, cerca de 33% possuem Ensino Superior Incompleto; e 17%, Ensino Superior Completo. Nenhum pesquisado informou possuir somente o Ensino Médio, o que demonstra que o corpo funcional da Vara é, de forma geral, bem preparado em nível de escolaridade para atuar adequadamente no âmbito profissional. Entretanto, nenhum pesquisado afirmou possuir o título de Mestre ou Doutor. Pessoas dotadas de tais níveis de Pós-Graduação poderiam aprimorar ainda mais a qualidade da prestação de serviços que a Vara oferece à população.

O corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB possui uma média de até três anos de serviço na respectiva cidade (Gráfico 4 – Apêndice A). A supracitada vara foi criada em 2010 e, desde sua inauguração, haviam poucos estagiários e servidores desempenhando ali o seu trabalho. Foi no concurso público de 2012, que o número de servidores cresceu podendo inclusive atender a uma maior demanda de trabalhos na região.

As ações cíveis, fiscais e penais aumentaram em grandes proporções, de modo que muitas cidades circunvizinhas começaram a fazer parte da jurisdição de Patos-PB. A maioria dos membros do corpo funcional é ingressante do último concurso público (2012) e, desde então, permanece no local até ser renomeado para uma cidade mais perto do município natal.

Os estagiários da 14ª Vara de Patos-PB surgiram principalmente depois de 2012, pois o Tribunal Federal da Quinta Região (TRF5) realizou um contrato com o Centro de

Integração Empresa-Escola (CIEE). Antes de 2012, os estágios no TRF5 não despertavam tanto o interesse dos estudantes universitários.

4.2. MOTIVAÇÃO AO TRABALHAR SOZINHO OU EM EQUIPE

Foi constatado que o corpo funcional da 14ª Vara de Patos-PB prefere, de modo geral, trabalhar em equipe com o direcionamento do Diretor de Secretaria e do Magistrado. 67% dos pesquisados se mostraram convictos de que o funcionamento da 14ª Vara de Patos-PB só funciona em equipe e com a direção dos líderes.

Além disso, o supracitado dado estatístico provavelmente se justifica devido ao fato de o corpo funcional da Vara Federal de Patos-PB se mostrar comprometido em seu exercício profissional. Ressalta-se ainda que o trabalho em equipe no âmbito público supera aquela antiga barreira do trabalho individualizado, associado a pessoas específicas que favorece a burocratização devido à centralização de informações e procedimentos (BRESSER, 2001).

Além disto, Berganini (1997 apud Rosa, Riggerbach e Zinder, 2007, p. 08) afirma: "Cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. O sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa. Isso fornece sentido a maneira pela qual cada um se sente motivado."

Tal valorização do trabalho em equipe, seja por iniciativa dos magistrados ou por motivações próprias dos liderados, evita a centralização das atividades em pessoas específicas, à medida em que gera satisfação nos membros do corpo funcional e desassocia certos trabalhos de pessoas exclusivas que pretendem dominar determinadas atividades.

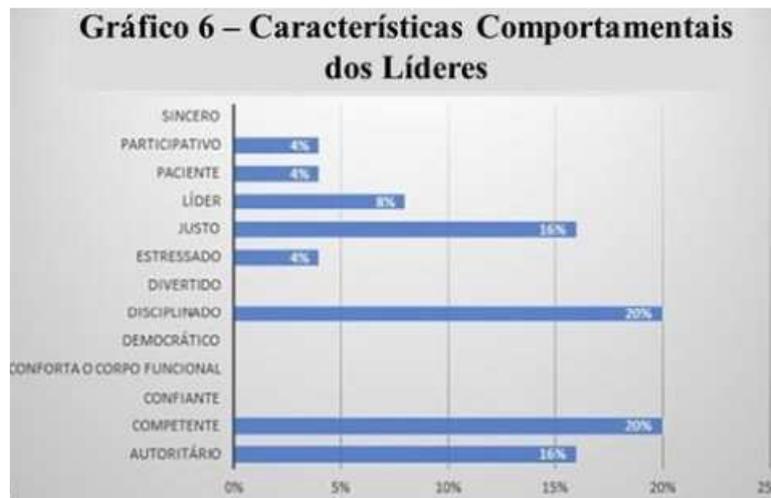
4.3. A CARACTERIZAÇÃO DOS LÍDERES NA 14ª VARA FEDERAL DE PATOS-PB

4.3.1. A POSTURA DOS LÍDERES PARA OS PESQUISADOS DIANTE DE METAS ALCANÇADAS

Conforme resultados a partir da pesquisa realizada, metade do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB afirmou que, quando a meta é alcançada, os gestores realizam elogios a equipe. Em contrapartida, cerca de 33% dos pesquisados declarou que, na referida situação, os líderes oferecem uma folga ou outro benefício, e não elogiam a equipe. O fato de ter havido esta declaração por parte dos pesquisados sugere que alguns enxergam a figura dos dirigentes como pessoas distantes, não envolvidos com o grupo de liderados.

4.3.2. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DOS LÍDERES

Ao responderem ao questionário aplicado, os servidores e estagiários ficaram incumbidos de selecionar as características que mais se assemelhavam com as atitudes gerenciais do Diretor de Secretaria e Magistrado. As respostas dos pesquisados foram sintetizadas no gráfico a seguir:



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

Conforme consta no gráfico 6, os perfis disciplinado e competente foram as características mais assinaladas pelos pesquisados (cerca de 20% das respostas). Desse modo, é possível constatar que os líderes da Vara cumprem com o trabalho e com as metas anuais. Em segundo lugar, encontram-se as características de justo e autoritário em posição igual (16%), e, por fim, a característica de um líder nato (em torno de 8% das respostas).

Ainda de acordo com o gráfico 6, os comportamentos participativo, paciente e estressado aparecem em um número muito baixo (4%). No entanto, são aspectos presentes em quase todos os questionários respondidos, o que demonstra que pode haver uma certa dificuldade para que haja melhorias na realização do trabalho do Diretor de Secretaria e do Magistrado.

Observou-se certa coerência entre os comportamentos elencados pelos servidores: disciplinado, competente, justo e autoritário. Tendo as características expressas, pode-se inferir que os servidores confiam em seus líderes, e os avaliam positivamente, o que pode favorecer o processo de liderança.

4.3.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

4.3.3.1. LÍDER AUTOCRÁTICO

A liderança autocrática se caracteriza, de forma geral, pelo controle individual sobre todas as decisões (SERAFIM, 2014). Os líderes com o estilo autocrático são indivíduos que colocam o trabalho sempre em primeiro lugar e, muitas vezes, seus comportamentos afetam suas vidas pessoais de maneira negativa. A seguir, no gráfico 7, pode-se identificar a percepção dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal a respeito das posturas alinhadas ao estilo de liderança autocrático.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

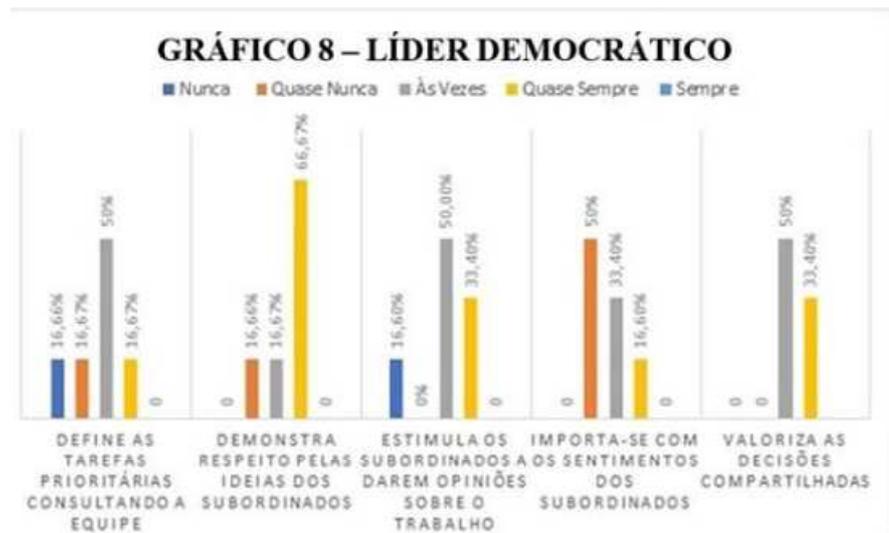
Para 83,4% dos entrevistados, os dirigentes sempre valorizam a hierarquia dos poderes e os líderes sempre solicitam aos subordinados que estes sigam normas e regras. Cerca de 66,67% dos entrevistados assinalaram que, às vezes, os líderes indicam aos membros as tarefas específicas de cada um.

Em torno de 83,4% dos pesquisados declararam que os líderes são sempre rígidos nos cumprimentos dos prazos estabelecidos, e aproximadamente 66,67% dos entrevistados afirmaram que os dirigentes sempre colocam o trabalho em primeiro lugar.

O poder autocrático é a característica mais presente no Diretor de Secretaria e no Magistrado da 14ª Vara Federal de Patos-PB. O poder judiciário valoriza muito a hierarquia do seu corpo funcional com o intuito de estabelecer metas e respeito dos mais variados superiores dentro do referido poder.

4.3.3.2. LÍDER DEMOCRÁTICO

Considerando que o líder democrático é aquele que praticamente divide a tarefa de liderança com seus funcionários e que incentiva a participação de seus liderados em todos os projetos da equipe (SILVA, 2016), os servidores foram questionados quanto as posturas adotadas por seus superiores as quais configurem características de líder democrático. O gráfico 8 apresenta os resultados encontrados.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

Considerando o exposto no Gráfico 8, a respeito da postura de líder democrático, 50% dos entrevistados assinalaram a opção “às vezes” na assertiva que afirma em que os dirigentes valorizam as decisões compartilhadas. Além disso, metade dos membros do corpo funcional da Vara afirmou que, quase nunca, os dirigentes se importaram com os sentimentos dos subordinados. O mesmo percentual de entrevistados afirmou que, às vezes, os dirigentes estimulam os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.

Cerca de 66,67% dos pesquisados declararam que os dirigentes quase sempre demonstram respeito pelas ideias dos subordinados. Convém dizer, ainda, que 50% dos entrevistados asseguram que, às vezes, os líderes definem as tarefas consultando o corpo funcional da Vara Federal de Patos-PB

É importante ressaltar que o poder democrático aparece em algumas posições dos líderes da 14ª Vara Federal de Patos-PB. O Diretor de Secretaria e o Magistrado possuem posições autocráticas; no entanto, os dirigentes da referida Vara valorizam as decisões realizadas em equipe e, conseqüentemente, respeitam novas ideias dos seus subordinados.

4.3.3.3. LÍDER LIBERAL

No intuito de se avaliar as posturas relacionadas ao líder liberal, os colaboradores foram questionados sobre a assiduidade com que o gestor opta por entregar as decisões ao grupo que desempenha tais atividades e também sobre o quanto este exerce controle da evolução dos colaboradores. O gráfico 9, apresentado a seguir, demonstra os resultados encontrados.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

Cerca de 33,33% dos pesquisados afirmaram que os líderes nunca deixam a equipe totalmente livre para tomar as decisões. O mesmo percentual dos entrevistados assinalou a opção “quase nunca” para essa mesma assertiva. A respeito de opinar sobre o desempenho da equipe, metade dos entrevistados afirmou que os dirigentes quase nunca tomam tal atitude, e a outra metade declarou que os líderes nunca dão opiniões a respeito da desenvoltura dos liderados.

Aproximadamente 33,33% dos membros do corpo funcional da Vara declararam que o líder valoriza os resultados sem se prender a forma ideal de realizar o trabalho. O mesmo percentual de pesquisados selecionou a alternativa “quase nunca” para essa mesma afirmação. Ademais, metade dos entrevistados afirmou que os líderes da Vara Federal de Patos-PB nunca deixam o corpo funcional decidir como as tarefas vão ser realizadas.

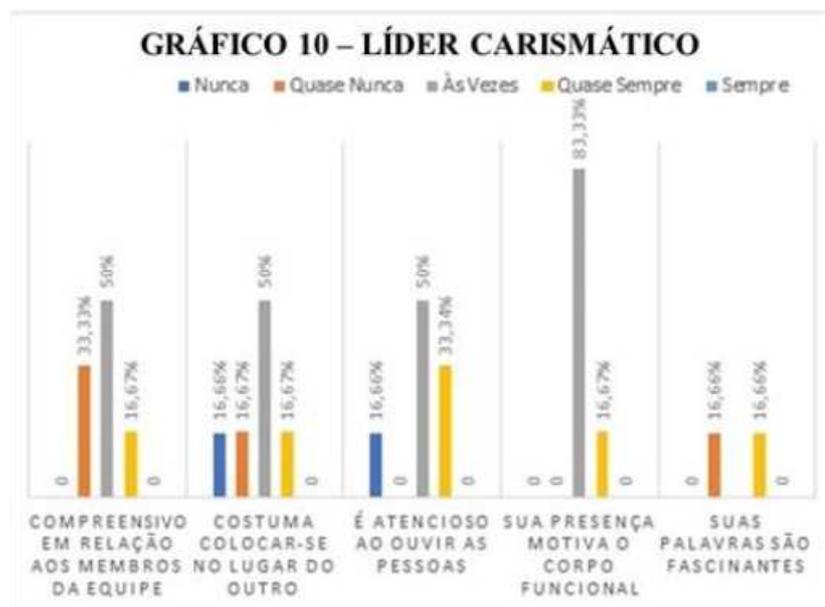
Os pesquisados da 14ª Vara Federal de Patos-PB demonstraram, em seus questionários, que seus dirigentes são indivíduos relativamente acessíveis. No entanto, os

líderes não conseguem dar oportunidade para decidir como seus subordinados vão realizar determinadas tarefas.

Convém ressaltar que o questionário aplicado foi baseado na conduta do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual afirma, em seus incisos, que o dirigente da equipe necessita possuir todo o curso do trabalho em suas mãos e, dessa maneira, não ocasionar que seus servidores e estagiários possam tomar as decisões. Compete aos dirigentes de cada Vara Federal estabelecerem metas e demonstrarem como alcançá-las de forma acessível.

4.3.3.4. LÍDER CARISMÁTICO

Partindo do pressuposto de que os líderes carismáticos são indivíduos autoconfiantes superdotados de carisma e persuasivos, as questões que se referiam aos comportamentos alinhados ao líder carismático evidenciavam que tais líderes são pessoas que, apesar de possuírem erros na sua forma de executar os trabalhos, possuem a imagem de serem motivadores para seus subordinados. A seguir, os resultados são apresentados no gráfico 10:



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

Para 16,66% dos entrevistados, quase nunca as palavras dos líderes são fascinantes. No entanto, o mesmo percentual dos entrevistados assinalou a opção “quase sempre” para essa mesma assertiva. Cerca de 83,33% dos pesquisados declararam que, às vezes, a presença

dos dirigentes motiva o corpo funcional, e 50% de seus membros afirmaram que, às vezes, os líderes são atenciosos e acessíveis.

Além disso, 50% dos pesquisados afirmaram que, às vezes, os dirigentes costumam colocar-se no lugar dos subordinados; e que, eventualmente, os líderes são compreensivos em relação aos membros do corpo funcional.

O corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB apresentou, em suas assertivas, que a presença dos seus dirigentes em determinadas ocasiões motiva seus membros, o que faz com que os líderes deem mais atenção às opiniões dos subordinados.

Sendo assim, infere-se que o Diretor de Secretaria e o Magistrado da Vara Federal de Patos-PB são eventualmente compreensivos nas relações interpessoais dentro do ambiente organizacional. Outras vezes, os dirigentes costumam se colocar no lugar do estagiário e do servidor público, os quais, conseqüentemente, conseguem modificar sua maneira de trabalhar se for necessário.

Desse modo, é correto afirmar que, apesar de o estilo de liderança da 14ª Vara Federal de Patos-PB apresentar o poder autocrático como o mais indicado pelos servidores públicos e estagiários, os dirigentes da Vara Federal de Patos-PB são acessíveis com seus subordinados nas necessidades justificáveis fora do ambiente do trabalho.

Considerando a análise de todos os estilos de liderança propostos por esta pesquisa, pode-se afirmar que, na Vara Federal de Patos-PB, os dirigentes são indivíduos autocráticos. Entretanto, o Diretor de Secretaria e o Magistrado fazem com que o corpo funcional se torne mais protegido de qualquer problema que possa vir a afetar a equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreende-se que é de suma importância o estudo da liderança para perceber o quanto a função do líder é essencial no ambiente organizacional. O presente trabalho apresenta o papel do gestor na 14ª Vara Federal de Patos-PB de maneira mais atuante, notável e respeitável.

O líder do Poder Judiciário é um indivíduo muito importante para o cumprimento das metas e dificilmente é visto como uma pessoa desentendida das atualidades do meio em que trabalha. O dirigente do judiciário realiza seu trabalho para o bem-estar social, sem precisar de reconhecimento ou presentes pelo trabalho realizado.

O objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar qual o estilo de liderança dos dois (2) gestores da 14ª Vara Federal de Patos-PB. Sendo assim, é pertinente

afirmar que, através dos resultados apurados na pesquisa, foi possível perceber que o poder autocrático é o mais identificado pelos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal de Patos-PB.

Isso posto, convém ressaltar que o fato de os líderes serem autocráticos é um aspecto negativo, pois os dirigentes se tornam menos acessíveis aos seus subordinados, fazendo com que estes não busquem inovar a forma de realizar o trabalho devido ao receio de consultarem os dirigentes. Paradoxalmente, o poder autocrático constatado é necessário para que se mantenha a hierarquia existente no poder judiciário e tão valorizada pelos membros de seu corpo funcional.

Não foram encontradas grandes dificuldades em realizar o trabalho, tendo em vista que os gestores da 14ª Vara Federal de Patos-PB já possuíam o interesse de conhecer o que o corpo funcional da Vara assenta sobre a postura daqueles. O trabalho já era uma ideia do magistrado e do diretor, os quais, em posição de líderes, necessitavam conhecer o que precisava ser melhorado ou aperfeiçoado na prática concernente à referida postura no ambiente da Vara.

REFERÊNCIAS

_____. *Metodologia: Introdução*. Disponível em: < https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9443/9443_4.PDF>. Acesso em: 04 nov. 2017.

_____. *Metodologia: Tipo de Pesquisa*. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510885_07_cap_03.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

ACCIOLY, Ana Paula Lovatel. *Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários*. 2006. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.

ARAUJO, Wagner Freire. *A Pesquisa na Metodologia e Produção Científica*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-pesquisa-na-metodologia-e-producao-cientifica/44354/>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

ARRUDA, José Jobson. História moderna e contemporânea. São Paulo: Bom Livro, 1987.

ASSIS, Paulo Roberto. *5 Características de um Líder Carismático*. Disponível em: <<https://paulorobertoassis.wordpress.com/qual-importancia-de-lideres-carismaticos-para-formacao-de-organizacoes-mais-solidas-com-objetivo-de-repartir-seus-recursos-de-uma-maneira-mais-justa/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BASS, B. M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, New York: The Free Press, 3ª Ed., 1990.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: administração do sentido, São Paulo, 2 ed., Atlas S.A., 2009.

CARDOSO, Mateus Ramos. Os riscos da modernidade e o líder carismático. *Revista Húmus*. São Luís, v.1, n. 2, p.100-109, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2005.

CORRÊA, Guilherme Metidieri. Estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal. São Paulo, 2011.

FIORELLI, J.O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, Denise B. *Os Diferentes Tipos de Liderança e sua Influência no Clima Organizacional*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira da Silva; LEANDRO, Marcos Roberto de Lima; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. Liderança: Evolução das Suas Principais Abordagens Teóricas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Niterói: UFF, 2014.

KWASNICKA, E.L. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César. Teoria geral da administração. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro; HAYASHIDA, Márcia Cristina Barbosa Parreira; MACHADO, Thaís de Faria. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende: AEDB, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Série Essencial: Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. *Periódico Científico Negócios em Projeção*. Brasília, v.5, n. 1, p.65-75, 2014.

ROSA, Carlos Cezar.; RIGGENBACH, Deborah.; ZINDER, Ramiro. (2007). *Aspectos do trabalho em equipe em um órgão público estadual de Santa Catarina*. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/motivacao-no-trabalho-em-equipe/5658>>. Acesso em 15/11/2017

RUSSO, Andrea Rezende. Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário. 1,Ed. Brasília, Enfam, p. 101-105, 2009.

SANTOS, M.C.; CÂMARA, M.A. Gestão do conhecimento: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. *Perspectivas em Políticas Públicas*, n.9, p.79-102, 2012.

SERAFIM, Ana. *Liderança autocrática: Características, benefícios, desvantagens*. 2014

SILVA, Jaqueline Brito. *Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais/ Evolution of Leadership and Posture of the Current Leaders*. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 15, Mar. 2014.

SILVA, Roni. *O perfil do líder democrático*. 2016.

SIQUEIRA, M.M.M. *Modelagem da organização: uma visão integrada*. São Paulo: Bookman, 2014.

SOUZA, Luciana Silva Galocio; SOUZA, Lucimar Calixto. O papel do gestor de RH no desenvolvimento de Lideranças. *Cognitio/pós-graduação UNILINS*, n.1, 2013. Disponível em: <<http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/11/13>>

APÊNDICE A

GRÁFICOS PARA APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.



Fonte: Pesquisa direta, outubro/2017.

APÊNDICE B



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PESQUISADOS

1 – Sexo

Masculino

Feminino

2 – Idade

De 18 a 26 anos

De 26 a 35 anos

De 35 a 45 anos

Mais de 45 anos

3 – Escolaridade

Ensino Médio

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

4 – Há quanto tempo você trabalha para o Tribunal Regional Federal da 5ª Região?

Até 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

Há mais de 5 anos

5 – Você percebe maior motivação quando está trabalhando

Sozinho

Em equipe

Em equipe, mas sem a presença frequente de um superior

6 – Considere que você e/ou a equipe ao qual faz parte alcançou a meta proposta para um mês. O que você espera que seus dirigentes possam realizar por você/ou sua equipe:

- Elogios.
- Elogios, mas afirma que a equipe bateu a meta esperada, ressaltando o trabalho em conjunto.
- Dá uma folga, ou outra premiação mas não elogia o desempenho da equipe.

7 – No aspecto comportamental, cite 4 características que classificam seus dirigentes:

- Competente Democrático Sincero
- Paciente Autoritário Divertido
- Justo Estressado Disciplinado
- Participativo Confiante
- Líder Conforta o corpo funcional

8 – Considerando as posturas que **os seus dirigentes apresentam no dia-a-dia**, marque com X a assiduidade com que seus dirigentes apresentam suas posturas elencadas pelas afirmativas a seguir:

(1) Nunca (2) Quase nunca (3) Às vezes (4) Quase sempre (5) Sempre

	1	2	3	4	5
1. Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
2. Valoriza as decisões compartilhadas.					
3. Valoriza os resultados sem se prender a forma ideal de se fazer as coisas.					
4. É atencioso ao ouvir as pessoas.					
5. Pede que os membros sigam normas e regras estabelecidas.					
6. Deixa a equipe totalmente livre para tomar decisões.					
7. Compreensivo em relação aos membros da equipe.					
8. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
9. Define as tarefas prioritárias consultando a equipe.					

10. Valoriza a hierarquia de poderes.					
11. É rígido nos cumprimentos dos prazos estabelecidos					
12. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
13. Deixa o corpo funcional decidir o que fazer e como fazer.					
14. Costuma colocar-se no lugar do outro.					
15. Suas palavras são fascinantes.					
16. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
17. Evita regular ou avaliar o curso dos acontecimentos.					
18. Sua presença motiva o corpo funcional.					
19. Importa-se com os sentimentos dos subordinados.					
20. Opina sobre o desempenho da equipe apenas quando questionado.					