

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

FGV In Company

Pós Graduação em Gestão de Pessoas

Luzia Silveira Lima

**Uma abordagem sobre os estilos de
gerenciamento do capital humano
sob a ótica dos órgãos públicos**

LUZIA SILVEIRA LIMA

**UMA ABORDAGEM SOBRE OS ESTILOS DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL
HUMANO SOB A ÓTICA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS**

Coordenador Acadêmico: Profª Drª Ana Maria Malik

Orientador do TCC: Profº Drº Walter Cintra Ferreira Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Pós Graduação em Gestão de Pessoas *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV in company requisito para a obtenção do título de Especialista

São Paulo – SP
2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

UMA ABORDAGEM SOBRE OS ESTILOS DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO SOB A ÓTICA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

Elaborado por Luzia Silveira Lima e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, no Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV in company

Data da aprovação: 4 de Agosto de 2014

Ana Maria Malik

Walter Cintra Ferreira Júnior

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Luzia Silveira Lima, abaixo assinado, do Curso Pós Graduação em Gestão de Pessoas, do Programa FGV *In Company*, realizado no período de Março de 2013 a Junho de 2014, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: uma abordagem sobre os estilos de gerenciamento do capital humano sob a ótica dos órgãos públicos, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

São Paulo, 4 de Agosto de 2014

Luzia Silveira Lima

RESUMO

A necessidade de gerir o capital humano característico das instituições públicas exige rápidas adaptações para alcançar os resultados esperados pela população. Os gerentes têm papel crucial nesse processo, pois têm a responsabilidade de aliar decisões táticas e estratégicas com gestão e desempenho de seus subordinados. Face ao exposto o presente trabalho tem como objetivo analisar o uso do poder e autoridade de cargos gerenciais e sua influência no desempenho e no comportamento dos empregados, de acordo com o estilo gerencial adotado. Analisando-se os estilos gerenciais e sua influência no comportamento dos subordinados, tendemos a concluir que para desempenhar sua função os gestores podem ter flexibilidade para assumir diferentes papéis diante das diversas situações internas e externas da organização, mesclando os estilos e decisões gerenciais, sabendo o momento de priorizar o trabalho e os servidores públicos.

Palavras-chaves: Estilos gerenciais, estilo de gestão dos servidores públicos, estilo de liderança.

ABSTRACT

The demand to manage the human capital characteristic in public institutions requires quick adjustments in order to achieve the expected results of the population. The managers play an essential role in this process, as they have the responsibility for connect tactical and strategic decisions to the management and performance of their subordinates. Facing the exposed, the present study aims to analyze the use of power and authority of Managers and its influence in the performance and behavior of the employees, according to the managing style adopted. Analyzing the styles of Managing and its influence in the behavior of the subordinates, we tend to conclude that in order to perform its function, the managers must have flexibility to pretend different roles facing the many internal and external situations of the organization, merging the managing styles and managing decisions, feeling the time to prioritize the labor or the public employees.

Keywords: Management styles, Management style of public employees, leadership style.

SUMÁRIO

	Página
1 – Introdução	7
1.1 – Objetivo Geral	8
1.1.1 – Objetivo Específico	8
1.2 – Finalidade	9
1.3 – Metodologia	9
2 – Função do gerenciamento	10
3 – Estilos de Gerência	12
4 – <i>Grid</i> Gerencial: Abordagem segundo Blake & Mounton	14
5 – Abordagem autocrática segundo Judith Mair	15
6 – Influência do estilo gerencial no perfil comportamental dos subordinados	17
7 – O enfoque dos estilos de liderança segundo Cecília Bergamini	19
8 – Comparativo de dados	20
9 – Conclusão	22
10 – Referências Bibliográficas	23

1-INTRODUÇÃO

Com a mudança do paradigma da hierarquia funcional para hierarquia de processos, os gestores de órgãos públicos precisam ampliar seu leque de estilos gerenciais, para melhor gerir o capital humano característico dessas instituições e conseguir atingir os resultados esperados pela população.

Frente aos novos cenários, o gerente precisa adotar novas práticas de gestão dos servidores públicos responsáveis pela execução dos serviços necessários para atingir os objetivos que o governo propõe.

A dinâmica da nova economia remodela e instiga novas habilidades, competências e atitudes em todas as esferas da sociedade, e a organização pública também é afetada intensamente por essa nova configuração das relações e pelo ritmo das necessidades que os mercados atuais impõem à sociedade. De acordo com DUTRA (2002) um dos maiores desafios atuais das organizações públicas brasileiras hoje é a gestão do capital humano.

Uma vez que as transformações que vem ocorrendo mudaram a visão mecanicista do passado onde a ênfase eram as máquinas e passaram a enxergar que é o potencial humano que pode responder a essas novas demandas, as condições do servidor público e seu desenvolvimento passam a ser fatores críticos para a efetividade dos serviços dos órgãos públicos. Identificar estilos que o gerente precisa desenvolver dentro de novas situações de trabalho, onde precisa manter um perfil híbrido de gestão, ou seja: precisa desenvolver as competências tanto para cumprir as questões burocráticas, características da estrutura pública de gestão no Brasil, como atender as necessidades de seu cliente: a sociedade mais exigente.

Na área da Saúde Pública, estes papéis vêm sendo cumpridos por servidores realocados de sua função técnica para função de gestão. Essa estratégia tem levado ao governo desafios referentes à qualificação permanente em torno de técnicas de negociação, habilidades de harmonia de interesses, diversidades e, da administração de conflitos. Em contra partida o gestor sai da esfera assistencial imediata para perceber a saúde como um todo: cliente, serviços, manutenção, compras, pessoal humano.

As mudanças dinâmicas exigem das organizações adaptações rápidas para que possam sobreviver e administrar conscientemente o capital humano, observando-se que motivação, treinamento e desenvolvimento humano, podem gerar um significativo aumento nos resultados. (SIMAS JUNIOR, 2009:76).

É imprescindível que as organizações possam contar com estratégias de gestão capazes

de entender e orientar o comportamento dos colaboradores e potencializar o capital humano. Dentro desse contexto, o grande desafio das organizações consiste na adoção de estilos gerenciais que ofereçam resultados benéficos para a saúde organizacional e satisfação dos empregados.

O gerenciamento é responsável não só pela obtenção de resultados previamente desejados, mas também exerce influência direta no perfil comportamental e no desempenho dos colaboradores de uma organização, de acordo com o estilo e perfil de liderança adotado.

Estilo de gerência é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos (KOYS & DeCOTIIS, 1991).

Frente ao exposto, estabelece-se o seguinte problema: De que forma os estilos gerenciais impactam no desempenho da gestão? Para o estudo deste problema, adota-se a seguinte hipótese: A postura dos gerentes de uma empresa está diretamente relacionada ao empenho, desempenho e retenção dos servidores públicos.

Considerando esta hipótese, o enfoque desta dissertação é a análise dos conceitos de gerência e estilos de liderança e suas possíveis relações com o perfil comportamental dos servidores públicos, sua dedicação e empenho ao trabalho.

1.1 – OBJETIVO GERAL

O presente trabalho objetiva analisar os estilos gerenciais existentes e sua relação com os cargos gerenciais bem como sua influência no desempenho e comportamento dos servidores de acordo com o estilo gerencial adotado.

1.1.1 – OBJETIVO ESPECÍFICO

Têm-se como objetivo específico:

- descrever os reflexos comportamentais dos funcionários, resultantes da interação destes com seus superiores;
- verificar como os sistemas de gerenciamento colaboram no desenvolvimento dos funcionários;

- avaliar em quais situações os diferentes estilos gerenciais são melhores empregados para o alcance de resultados.

1.2 – FINALIDADE

Na sociedade em que vivemos, grande parte do processo produtivo é realizado dentro das organizações, fazendo com que o homem passe a maior parte do tempo dentro destas, onde aprende, obtém seu salário e todos os produtos e serviços de que necessita. Dessa forma as organizações acabam por desempenhar um papel importante no perfil comportamental dos indivíduos que ali trabalham.

Considerando-se a importância do sistema gerencial no perfil individual dos empregados, o presente estudo representa um tema importante nas organizações, visto que a administração do comportamento humano implica na criação de um ambiente favorável para execução dos objetivos organizacionais.

1.3 – METODOLOGIA

Neste estudo adotou-se como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica como base para obtenção de dados e referências teóricas, publicadas em livros, revistas, periódicos e artigos, permitindo abordagem do tema proposto sob enfoques e abordagens inovadoras com o objetivo de enriquecer a pesquisa.

Na elaboração deste trabalho foi realizada uma revisão literária com análise crítica, resumindo as pesquisas e obtendo conclusões sobre o tema.

2 – FUNÇÃO DO GERENCIAMENTO

O aumento da importância das organizações, como principal meio de suprir as necessidades dos indivíduos, foi acompanhado pelo aumento da importância dos gerentes, que são diretamente responsáveis pelas estratégias, gestão da mão-de-obra, estabelecimento de objetivos e planos de ação (FREITAS, KLADIS, 1996:2).

De acordo com Drucker (1954) “O trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Ou seja, o gerente tem a responsabilidade de escolher estratégias para atingir os objetivos da organização e executá-las através de si próprio e de seus colaboradores.

O município precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, mas é na gerência que se encontra o ponto crucial da liderança (ALMEIDA, 2002). A gerência direciona e alia liderança, motivação e esforços dentro do grupo.

O gerente deve assumir diversos papéis, em cada momento ele assume diferentes responsabilidades e atribuições, atuando de acordo com as políticas governamentais e administrativas objetivando adaptar sua forma de ação também aos movimentos externos de mudança.

Henry Mintzberg (1973) questiona a idéia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Mintzberg evidencia que os gerentes têm muitas outras responsabilidades gerenciais além dos processos administrativos, apontando a existência de dez papéis gerenciais agrupados em três categorias: os papéis interpessoais, os papéis informacionais e os papéis decisórios (MAXIMIANO, 2012:138).

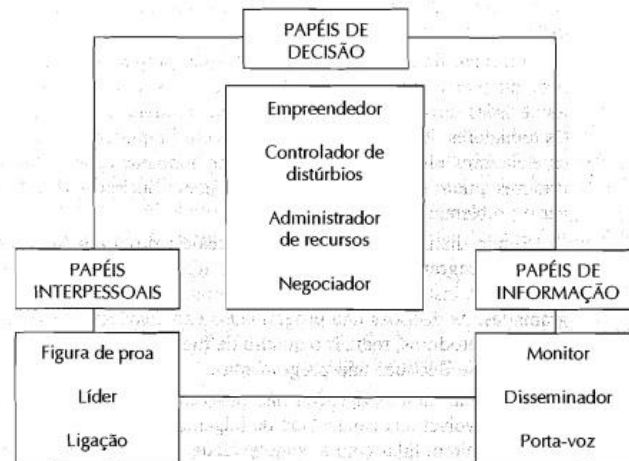


Figura 1. Dez papéis que os gerentes desempenham, segundo Mintzberg. Fonte: (MAXIMIANO, 2012:138)

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização, decorrentes da autoridade e status concedidos ao gerente em função da sua posição hierárquica (FREITAS, KLADIS, 1996:3). Segundo Dias (1985) e Maximiano (2012), são eles:

- representante da organização, onde o gerente age como símbolo da organização em uma série de tarefas, excetuando-se processamento de informações ou tomada de decisões;
- líder, com o relacionamento do administrador e seus subordinados e todas as atividades nas quais há alguma forma de influência;
- contato, onde o gerente deve manter relacionamento com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade, a fim de fazer intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.

Os papéis de informação estão relacionados com o recebimento e transmissão de informações de dentro para fora da organização e vice-versa. De acordo com Trevizan (1987), são eles:

- monitor, onde o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no ambiente, permitindo detectar mudanças, identificar problemas e oportunidades e tomar decisões;
- disseminador, onde o administrador passa informações externas para seus subordinados e informações de um subordinado para outros;
- porta-voz, onde o gerente fala em nome de sua organização, de sua área de autoridade para o seu ambiente, sendo imprescindível o domínio de informação atualizada da sua organização e de seu ambiente.

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, definindo os caminhos da organização (TREVIZAN et al., 1987). Segundo Maximiano (2012), são eles:

- empreendedor, onde o gerente toma iniciativas de mudanças para melhoramentos na organização, identificação e aproveitamento de oportunidades;
- controlador de distúrbios, onde o gerente lida com situações e mudanças involuntárias que escapam parcialmente ao seu controle, tais como eventos imprevistos, crises e conflitos;
- alocador de recursos, lidando com atividades de escolha, a alocação de recursos é o centro do sistema de formulação de estratégias da organização, compreendendo três elementos essenciais: administração do próprio tempo, programação do trabalho alheio e autorização de decisões tomadas por terceiros;
- negociador, onde o gerente negocia com outras organizações e indivíduos.

Nos órgãos públicos o trabalho dos gerentes varia de acordo com a responsabilidade, nível hierárquico, quantidade de servidores públicos, nível de autonomia, modelo de contratação específico entre outros fatores. Este deve desenvolver e fazer o uso de várias habilidades e dos papéis gerenciais de acordo com suas funções e especialidade como gestor.

3 – ESTILOS DE GERÊNCIA

Por estilo de gerência entende-se a forma de o líder se relacionar com sua equipe, tanto em interações de grupos como de pessoa a pessoa (MAXIMIANO, 2000).

Nos diversos grupos e organizações em que participa, principalmente o profissional, encontra-se formas de gerenciamento diferentes, umas tendendo mais para o autoritarismo, o controle pessoal ou burocrático, e outras, para a desorganização, a anarquia.

O estilo autoritário é baseado no controle dos subordinados de uma forma bastante intensa e rígida, sob forte esquema de fiscalização, com a idéia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza. Seu princípio fundamental de organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade (McGREGOR, 1999). Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determinando as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo,

determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (UHLMANN, 1997).

No estilo liberal não há um centro de comando. A organização é muito fluida, depende da relação momentânea de forças, alterando-se com frequência o equilíbrio. É uma organização instável, sujeita a crises. Alterna períodos de alta efervescência e criatividade com outros de inatividade ou apatia (MORAN, 2007). Há liberdade completa para as decisões individuais ou grupais, a ação do líder é mínima. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Faz somente comentários sobre as atividades dos membros, se perguntado (UHLMANN, 1997).

O estilo participativo ou democrático supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar, e que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas e orientadas (McGREGOR, 1999). De um lado há organização: códigos, estruturas, esquemas, limites, normas claras e implícitas, hierarquia; de outro, essa organização é flexível, se adapta às circunstâncias, confia nas pessoas, apoia inovações, desburocratiza os procedimentos, trabalha de forma sinérgica, com comunicação aberta (MORAN, 2007). As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir os objetivos propostos pela instituição, solicitando conselho técnico ao líder, que se necessário, sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas, é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios (UHLMANN, 1997).

Para Maximiano (1995), as diferenças entre os modelos básicos de administração podem ser contrastadas: O modelo que tendem ao autoritário usa predominantemente os atributos dos cargos, do poder da autoridade formal e a obediência, enquanto nos modelos liberal e participativo predominam a liderança, a disciplina e a autonomia.

4 – GRID GERENCIAL: ABORDAGEM SEGUNDO BLAKE & MOUNTON

A preocupação dominante nas várias teorias foi definir o estilo de liderar mais eficaz.

Como instrumento de avaliação dos estilos de liderança, Robert Blake e Jane Mouton (1964), apresentam um “*GRID GERENCIAL*”, que é uma tabela de dupla entrada, composta por dois eixos: o eixo vertical representa a “ênfase nas pessoas” e o eixo horizontal representa a “ênfase na produção”, os dois eixos variando de 1 a 9 onde podem resultar 81 posições distintas.

Nos quatro cantos e no centro do *GRID*, os autores colocaram os principais estilos de liderança, de acordo com a orientação para a tarefa ou para o relacionamento. Segundo os autores, é muito importante que cada líder aprenda a observar o seu estilo de liderança através do *GRID GERENCIAL*, a fim de melhorar o seu desempenho, contribuindo assim, para o seu desenvolvimento profissional, bem como para o desenvolvimento da instituição em que trabalha.

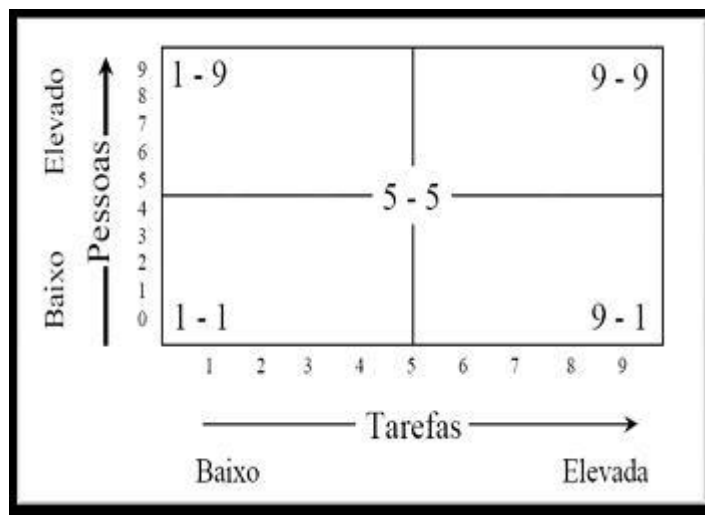


Figura 2. *GRID GERENCIAL* de Blake e Mouton. Fonte: (MAXIMIANO, 2012:138)

O Estilo 9.1 representa a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados agindo de maneira centralizadora e controladora e age em função da realização dos serviços.

O Estilo 1.9 demonstra preocupação máxima com as pessoas e mínima com a realização dos serviços. Caracteriza o líder que busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia dos serviços realizados, o ritmo de trabalho é cordial e descontraído.

O Estilo 1.1 representa a preocupação mínima com relação à realização dos serviços e com relação às pessoas. Caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida, adotando uma postura passiva em relação ao trabalho, pouco se espera dele e pouco ele oferece.

O Estilo 5.5 é o meio-termo, ou seja, a orientação para a realização dos serviços é tão importante quanto à orientação para com as pessoas. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.

O Estilo 9.9 demonstra máxima preocupação com a realização dos serviços e com as pessoas, caracterizando o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns.

Os estilos de liderança caracterizados por Blake e Mounton possibilitam verificar o que influencia a liderança, como por exemplo o grau da capacidade mental, a inteligência emocional, o nível de conhecimentos técnicos e a maturidade da pessoa. Mostra o estilo de liderança como uma forma de ação que sofre influência de vários fatores.

5 – ABORDAGEM AUTOCRÁTICA SEGUNDO

JUDITH MAIR

Em plena era da inteligência emocional onde as organizações se adequam para tornar a rotina de trabalho mais dinâmica e prazerosa, Judith Mair, fundadora e CEO da agência de publicidade Mair u.a., defende a volta de relações de trabalho equivalentes às dos anos 50 do século passado, pregando a implantação de rígidos valores no cotidiano corporativo (FURUCHO & AGUIAR, 2006).

Em sua obra “Chega de Oba-Oba!” (2005), Judith Mair defende uma gestão autoritária, destacando a importância da disciplina e das regras claras no ambiente corporativo, reforço da hierarquia e a separação entre os interesses pessoal e profissional.

Ao ser contratado no escritório da executiva, o funcionário recebe um livro de regras da empresa. Chefes e colegas devem ser chamados pelo sobrenome e as conversas no escritório não devem se estender por mais que cinco minutos. Os celulares devem ser desligados durante o expediente e telefonemas e leituras de e-mails particulares devem ser feitos na hora do almoço. Recomenda também que o trabalho se restrinja aos dias da semana, segunda à sexta-feira, das 9:00 às 17:30, e o funcionário está proibido de levar para casa qualquer tipo de trabalho da empresa. O uniforme é obrigatório para todos os empregados, mesmo nos compromissos com os clientes.

Para a autora, a adoção da flexibilização de horários, do trabalho em grupo e da abolição de hierarquia são formas de exploração dos empregados. “A vida pessoal do empregado é sagrada. Mas no trabalho a dedicação deve ser total e absoluta”, diz Judith (REVISTA ÉPOCA, 2005).

Outro alvo de críticas de Mair é o trabalho em equipe, há tempos considerado como uma forma extremamente produtiva de organização das tarefas e alvo de enormes investimentos em empresas dos mais variados setores. Em sua opinião, o trabalho em equipe padece da necessidade de consenso. “Todos buscam o acordo em uma reunião. É claro que há sempre opiniões boas e ruins. Aí se perde tempo tentando selecionar as boas ideias ou aprimorar as ruins. No final, o resultado é meramente comum”, declara Mair (REVISTA RAE EXECUTIVO, 2004).

Para Mair, o autoritarismo no ambiente empresarial é necessário para o trabalho, contrariando totalmente conceitos como gestão participativa e autonomia. A autora acredita que em algumas empresas, as hierarquias estão sendo derrubadas e ninguém mais dá ordens claras e detalhadas, deixando empregados e chefes desorientados e constantemente preocupados com as pendências da empresa e, por isso, sofrem cada vez mais de depressão, estresse e doenças cardiovasculares (apud FURUCHO & AGUIAR, 2006).

6 – INFLUÊNCIA DO ESTILO GERENCIAL NO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS SUBORDINADOS

Os departamentos públicos, que desejam obter êxito, precisam levar em consideração os desejos humanos, ou seja, não somente pagar os salários aos subordinados, mas valorizá-los, visto que elas partem do indivíduo e não de algo externo, proporcionando-lhes a sensação de sentirem-se úteis, conseqüentemente, elas receberão em troca significativas reduções nos índices de absenteísmo, nos atrasos, aumento da satisfação no trabalho (STEFANO & GOMES FILHO, 2004).

Cada gestor orienta sua liderança para interesses e ênfases em resultados e ou em relacionamentos gerando um padrão de liderança e ações decorrentes do estilo de gerenciar. Os diferentes tipos de gestão causam influência nos resultados de desempenho e diretamente no comportamento dos subordinados.

Segundo Blake e Mouton (1995), o estilo mais apropriado para criar grupos de trabalho satisfeitos é o estilo participativo. O gerente participativo tem orientação positiva, ao passo que gerentes autocráticos são predominantemente negativos. Na concepção de Davis e Newstrom (2002), a gerência positiva geralmente alcança altos níveis de satisfação no trabalho e desempenho da organização.

Chiavenato (1999) afirma que na prática, o administrador utiliza todos os estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. O administrador tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda os consulta antes de tomar alguma decisão. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Estudos apontam o estilo democrático como sendo o que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. A partir do estilo autocrático obtém-se o maior volume de trabalho, porém com maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo Chiavenato:

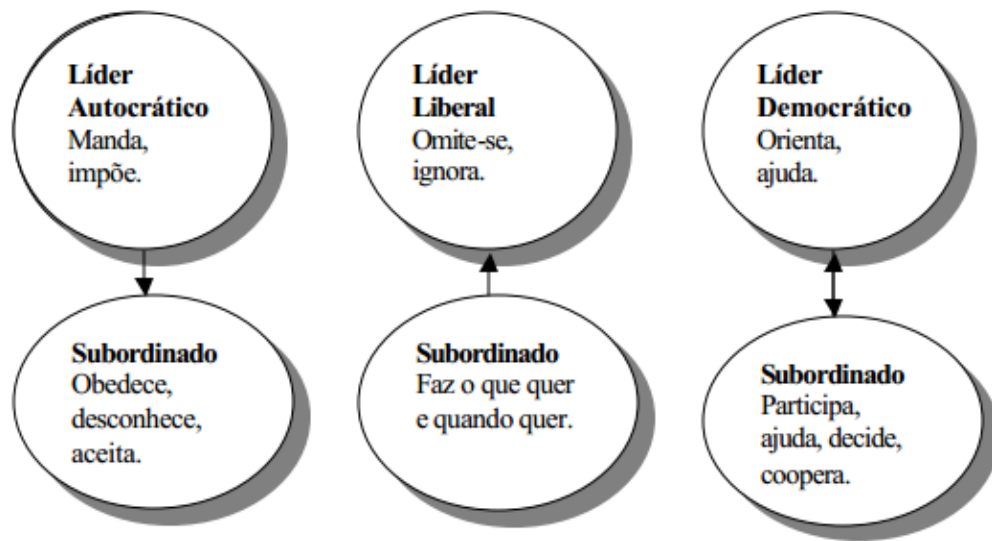


Figura 3. Diferentes estilos de liderança. *Fonte:* (CHIAVENATO, 1999:566)

Segundo Fiedler e Chemers (1981) (*apud* VIGANO, 2005), os indivíduos respondem diferentemente aos estímulos, dependendo do ambiente e de suas características individuais. Alguns subordinados mais experientes e qualificados podem preferir um ambiente em que se sintam à vontade para criar e desenvolver seu trabalho com autonomia. Já subordinados imaturos ou inexperientes, podem preferir um tipo de orientação mais autocrática em que o gerente lhes forneça todas as orientações para a execução das tarefas.

O modelo de contingência de Fiedler “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação do estilo do líder e quanto de controle a situação proporciona a ele” (ROBBINS, 2002: 309). O autor dessa teoria, Fred Fiedler, que se baseou em estudos feitos pela Universidade de Illinois a partir de 1951, desenvolveu a idéia da “favorabilidade situacional”, ou “controle situacional”, calcado em três pilares: a relação do líder com os liderados (lealdade, amizade, cooperação), a posição de poder que ele detém (autoridade para recompensar e punir) e a estruturação da tarefa (atividades descritas, formalizadas, estruturadas). Ou seja, quanto melhor for o relacionamento líder/subordinados, quanto maior for seu poder e quanto mais estruturada for a tarefa, maior é a “favorabilidade” ou o “controle” situacional e, por consequência, maiores são as chances de sucesso dessa liderança (SOUSA NETO, 2002).

7 – O ENFOQUE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

SEGUNDO CECÍLIA BERGAMINI

Os estudos voltados para liderança em termos práticos começou no momento em que a grande preocupação são as atividades de gerenciamento do dia-a-dia das organizações. Os pesquisadores passaram a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se interessados na identificação de que tipos de comportamento adotados por ele sejam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores.

Numerosas pesquisas colocaram em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia da sua liderança propondo que o estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo por ele comandado. É com essa nova perspectiva de caracterizar estilos que começa a aparecer a figura do subordinado em meio ao processo de liderança.

Em suas obras Cecília Bergamini lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, sem que qualquer um deles seja conclusivo. Um ponto, porém, extrapola todos os conceitos – o fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente e sim "de um processo de influência exercido de forma intencional" (BERGAMINI, 1994: 15) evidenciando um relacionamento de influência e duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos onde a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER apud BERGAMINI, 1994: 15).

A Teoria da Tomada de Decisão é considerada por Bergamini como provavelmente "uma das abordagens mais elaboradas e sofisticadas da atualidade", e ela prega que: "A eficácia do líder deve envolver, de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados. Basicamente esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo." (BERGAMINI, 1994: 63)

Bergamini acredita que não existe uma fórmula única para liderança como solução geral para promover indiscutivelmente a eficácia dos líderes, não existindo líderes universais que se saiam bem em quaisquer circunstâncias, com qualquer tipo de grupo ou cultura

organizacional.

A obra de Bergamini tem como ponto de destaque uma nova dimensão do conceito de liderança: a "administração do sentido" e, conclui o que entende por liderar: "Liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo, e essa administração do sentido implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha". Por fim reconhece que "no cruzamento dessas duas fontes de significado é que o líder se tem proposto, cada vez de forma mais clara, como elemento-chave dentro das organizações" (BERGAMINI, 1994: 22).

8 – COMPARATIVO DE DADOS

Blake e Mouton (1995) definem diversos estilos de gerenciamento, baseados em seu *GRID GERENCIAL*, resultantes da combinação de valores que esses gerentes atribuem ao relacionamento com as pessoas e a realização das suas tarefas. O *GRID GERENCIAL* se apresenta como uma importante ferramenta de análise da gestão, que pode ser usada para que o gestor avalie o seu estilo de liderança e se enquadre nas características de acordo com o momento vivido pela organização, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos e a busca de melhoria na sua gestão e conseqüentemente de sua equipe.

Stefano & Gomes Filho (2004) ressaltam a importância de valorizar a equipe, pois o comportamento do servidor público depende da valorização que ele recebe não apenas financeira, mas sim com reconhecimento de seu trabalho e incentivo para que este aprenda e adquira novas responsabilidades. A tarefa de executar cabe aos funcionários públicos hierarquicamente posicionados abaixo da gestão, nenhum órgão sobrevive sem rápidos resultados e com qualidade, portanto estes precisam sentir-se motivados e capazes de executar seu trabalho para que haja bom atendimento aos cidadãos aos quais serve.

Chiavenato (1999) relaciona e demonstra as diferentes respostas comportamentais de acordo com o estilo gerencial: no estilo autoritário os subordinados simplesmente aceitam e obedecem as ordens do superior, mesmo desconhecendo o porquê da tomada de decisões; no estilo liberal o funcionário faz o que quer da forma que quer e no momento que deseja sem interferência do gestor; e no estilo democrático o funcionário participa das decisões e coopera na realização das tarefas.

McGregor (1999) descreve o estilo autoritário como baseado no controle dos subordinados de uma forma bastante intensa e rígida, sob forte esquema de fiscalização, com a idéia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e deve ser respeitado por isso. Seu princípio fundamental de organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade. O gestor pode fazer uso deste estilo em um momento de crise, onde prazos apertados devem ser cumpridos, ou em que metas devem ser alcançadas em curto espaço de tempo. Como os gestores são o elo que liga a coordenação aos servidores da “ponta”, é ele o responsável por atender as expectativas dos órgãos governamentais através de seus subordinados.

Moran (2007) e Uhlmann (1997) dizem que no estilo liberal não há um centro de comando único. Há liberdade completa para as decisões individuais ou grupais, a ação do líder é mínima. É uma organização instável, sujeita a crises. Alterna períodos de alta efervescência, criatividade e produção com outros de inatividade ou apatia. Este estilo pode ser adotado quando a repartição vive um momento de tranquilidade, onde as metas e objetivos estão sendo alcançados, ou quando se faz necessário que os funcionários públicos façam uso da criatividade para resolver algum tipo de desafio.

Moran (2007) explica que há uma organização com códigos, estruturas, esquemas, limites, normas claras e hierarquia, porém o que se tem na prática é uma organização flexível, que se adapta às circunstâncias, confia nas pessoas, apoia inovações, desburocratiza os procedimentos, trabalha de forma sinérgica e tem a comunicação aberta. É um estilo perfeito para ser usado, por exemplo, mudança de diretrizes ou implementação de normas, onde se faz necessária à participação ativa de todos da organização, no intuito de fazer o servidor trazer para si a responsabilidade do momento e das decisões tomadas.

Estudos indicam que o estilo gerencial que traz maior satisfação aos indivíduos é o estilo participativo ou democrático, pois este gera melhores resultados e desempenho, qualidade no trabalho desenvolvido e bom clima organizacional, enquanto que o estilo autocrático tem orientação negativa, gera funcionários insatisfeitos e tensão no ambiente organizacional.

Em contraposição a isso, Judith Mair em seu *best seller* “Chega de Oba-Oba!” defende uma gestão autoritária e disciplinada, com imposições de regras rígidas e claras, hierarquia bem estabelecida e separação total dos âmbitos pessoal e profissional.

Segundo Mair, com procedimentos rígidos, hierarquia bem definida, os funcionários podem se dedicar cem por cento à organização, rendem muito mais durante seu turno de trabalho. Outros fatores influenciam este aumento de resultados dos funcionários, como por exemplo, o uso de uniformes, que faz com que não haja competição de beleza dentro da

empresa, assim como a ausência de reuniões frequentes, o que segundo ela, evita a perda de tempo tentando selecionar as boas idéias ou aprimorar as ruins, já que no final, o resultado quase sempre é meramente comum. O autoritarismo no ambiente empresarial é necessário para o trabalho, contrariando totalmente conceitos como gestão participativa e autonomia. Ela afirma que em algumas organizações, as hierarquias estão sendo derrubadas e ninguém mais dá ordens claras e detalhadas, deixando empregados e chefes desorientados e constantemente preocupados com as pendências da empresa e, por isso, sofrem cada vez mais de doenças relacionadas a estresse.

Fiedler e Chemers (1981) explica que os indivíduos respondem diferentemente aos estímulos, dependendo do ambiente e de suas características individuais. Alguns subordinados mais experientes e qualificados podem preferir um ambiente em que se sintam à vontade para criar e desenvolver seu trabalho com autonomia. Já subordinados imaturos ou inexperientes, podem preferir um tipo de orientação mais autocrática em que o gerente lhe forneça todas as orientações para a execução das tarefas. Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação do estilo do líder ao momento em que a empresa vive. O bom líder deve ser flexível quanto a seu estilo de gerencia mediante as necessidades da empresa e as expectativas de cada funcionário.

Cecília Bergamini destaca o fenômeno de grupo e a figura dos subordinados, não trata a liderança de um indivíduo isoladamente e sim de um vínculo líder-seguidor onde a liderança deve estimular a participação dos colaboradores. Oferece uma nova dimensão do conceito de liderança: a "administração do sentido", onde cabe ao gestor eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional interferindo na situação atual da empresa, de forma gradual e duradoura.

9 – CONCLUSÃO

Diante do exposto, podemos afirmar que os gestores são o fator chave de mudança para uma boa atuação dos órgãos públicos, pois estes têm a responsabilidade de aliar decisões táticas e estratégias governamentais com a gestão de mão-de-obra e desempenho de seus subordinados. Confirmando assim a hipótese inicial que pressupõe que o estilo gerencial adotado está diretamente relacionada ao empenho, desempenho e retenção dos servidores e um melhor resultado de atendimento ao cidadão.

Ainda, é necessário salientar a figura dos colaboradores, pois estes têm influência direta na eficácia da gestão. Não se pode tratar a gestão de forma isolada e sim devemos considerar o relacionamento entre o gestor e o colaborador e ao sentido e esforços que cada um atribui às atividades que desempenha com reflexões entre os envolvidos.

Para desempenhar sua função, os gestores precisam ter flexibilidade para assumir diferentes papéis diante das diversas situações internas e externas, sendo estas relativas a relacionamentos, produtividade, políticas da organização, ambiente de trabalho entre outros.

Os valores, a personalidade, as habilidades, as especialidades como gestor e a forma que enxergam os servidores influenciam diretamente seu modo de gestão. Cada líder pode direcionar sua gestão, ora para a obtenção de resultados buscando atingir suas metas, ora para o bom relacionamento da equipe.

Nessa relação surgem diferentes tipos de liderança em um mesmo gestor, há momentos em que se deve primar pelo controle e disciplina, caracterizando o estilo autoritário, outros momentos à falta de regras, caracterizando o estilo liberal e ainda momentos que prioriza os funcionários, incentivando a participação destes nas decisões, compondo o estilo participativo.

Os gestores são elementos de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem às necessidades dinâmicas da sociedade. Todos os grupos e instituições, que evoluem e crescem, trazem consigo formas de integrar organização e criação, normas e liberdade, autoridade e confiança, seus gestores e seus funcionários devem pensar e agir dentro destas premissas. As organizações que mais evoluem são as que reúnem pessoas de mente aberta, que sabem gerenciar seus conflitos pessoais, que sabem comunicar-se e estão sempre abertos a aprender.

Dentro deste cenário onde a responsabilidade de cada um é bem definida e respeitada, a organização tende a obter o melhor de seus servidores, conseqüentemente tende a melhorar seus resultados e obter sucesso adequando seus serviços à população que atende.

10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P.R.A. Estilos de gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional. Dissertação de Mestrado do curso de pós-graduação em administração. Departamento de Economia, Contabilidade, e Administração, 2002.

BERGAMINI, C.W. Liderança: Administração dos sentidos. Editora Atlas, São Paulo, 1994.

- BERGAMINI, C.W. O Líder eficaz. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz. 3ª Edição, São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2ª Edição Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v.1, 2002.
- DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. R. Escola de Biblioteconomia UFMG, Belo Horizonte, 14(1), p. 37-54, 1985.
- DRUCKER, P. F. The practice of management. New York: Harper & Row, p.404, 1954.
- DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo Editora Atlas,2002
- FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. Liderança e administração eficaz. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FURUCHO, R. A.; AGUIAR, M. A. O Impacto do Imaginário Social e Organizacional das Grandes Empresas na Sociedade e no Indivíduo. In: II Congresso de Sistemas - Visão Sistêmica para um Mundo Sustentável, 2006, Ribeirão Preto, SP. Anais do II Congresso de Sistemas FEA/RP - USP, 2006.
- HOLLANDER, E.P. Leaders, Groups and Influence. University Press, Oxford, Nova York, 1964.
- KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v.2, n.2, 2002.
- KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. Revista Ser Humano (RH), São Paulo – SP, vol XXX, n. 109, p. 33-35, 1996.
- KOYS, D.; DeCOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. Human Relations, v.44, n.3, p.265-285, 1991.
- MAIR, J. Chega de Oba-Oba! Editora WMF Martins Fontes, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. Além da Hierarquia. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração. Editora Atlas, 2º edição, 2012.

McGREGOR, D. O lado humano da empresa. 3ª ed. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORAN, J.M. Gerenciamento nas organizações. Desafios na Comunicação Pessoal. 3ª Edição. São Paulo: Paulinas, 2007. p.193-195.

PAULI, R.C.; NAKABASHI, L.; SAMPAIO, A.V. Mudança estrutural e mercado de trabalho no Brasil. Revista de economia política, v.32, n.3, 2012.

REVISTA ÉPOCA. Entrevista: Ditadura do trabalho. Edição 377, p. 24-28, 2005.

REVISTA RAE EXECUTIVO. Fator humano: Chega de diversão! vol.2, n.4, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 1ª Edição, São Paulo: Saraiva : 2002.

SIMAS JUNIOR, P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso da organização.Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, n. 18, 2009.

SOUSA NETO, J.L. Liderança e motivação – práticas novas, propósitos antigos. 2002. Disponível em: <http://www.ljconcursos.com.br/empresa/lider.pdf> . Acessado em 08 Janeiro 2014

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. Revista capital científico. Guarapuava - PR, v.2, n.1, p.127-145, 2004.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; NOGUEIRA, M.S.; ÉVORA, Y.D.M. Estrutura teórica do modelo Mintzberg. Revista Gaúcha de Enfermagem, v.8, n.2, p.236-243, 1987.

UHLMANN, G. W. Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

VIGANO, A. V. Relação entre estilo e grau de satisfação do grupo de trabalho.Universidade Federal de Santa Catarina – Trabalho de Conclusão de Estágio, 2005.