



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE DIAS

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO DAS EQUIPES
NO SETOR PÚBLICO**

Belo Horizonte
2014

MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE DIAS

**ESTILOS DE LIDERANÇA E DESEMPENHO DAS EQUIPES
NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientadora: Prof. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges

Co-orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

UFMG
Belo Horizonte
2014

Ficha Catalográfica

D541e
2014

Dias, Maria Aparecida Muniz Jorge.
Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público [manuscrito] / Maria Aparecida Muniz Jorge Dias. – 2014.
125 f. : il.

Orientadora : Renata Simões Guimarães e Borges.
Coorientador : Antônio Luiz Marques.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 95-105) e apêndices.

1. Liderança – Teses. 2. Serviço público – Administração de pessoal – Teses. I. Borges, Renata Simões Guimarães e. II. Marques, Antônio Luiz. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título

CDD: 658.403

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/059/2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE DIAS**, REGISTRO Nº 537/2014. No dia 25 de março de 2014, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 11 de março de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**Estilos de Liderança e Desempenho das Equipes no Setor Público**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de março de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof.^a. Dr.^a. Renata Simões Guimarães e Borges ...
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques - Co-orientador ...
(CEPEAD/UFMG)

Prof.^a. Dr.^a. Janete Lara de Oliveira ...
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto ...
(FUMEC/MG)

Dedico esta dissertação a todos os líderes que, como eu, acreditam que é possível transformar uma realidade e trabalham para isso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus e seus mensageiros que sempre estão comigo, me abençoando e dando forças, e possibilitaram a realização de mais um sonho.

Um agradecimento especial ao meu marido e companheiro Adilson e à minha filha Júlia, pelos momentos em que, mesmo presente, não pude dar a atenção que mereciam.

À minha mãe, inspiradora e incentivadora, que sempre lutou para dar uma vida digna a seus filhos. E ao meu pai que, lá de cima, está sempre me protegendo e torcendo por mim.

Aos meus parentes, pelos momentos de alegria e descontração, que contribuía para a renovação das minhas energias, e pelo apoio constante.

À minha orientadora Renata, profissional dedicada e competente, que, por vezes, mesmo sem saber, fazia minhas energias ressurgirem com aquele brilho no olhar. Obrigada pelo auxílio constante, pelo aprendizado e pela convivência tão harmoniosa que tivemos.

Ao professor Antônio Luiz, por ter aberto as portas para que o meu sonho se realizasse, pelo aprendizado e exemplo como profissional.

Ao professor Mário Reis, pelos momentos de reflexão e pelas contribuições geradas para esse trabalho.

À minha querida equipe de trabalho que sempre me apoiou e incentivou nos momentos difíceis. Em especial, agradeço à Fernanda pela ajuda essencial no momento da coleta de dados.

Às minhas amigas Luciene, Andresa e Luciana pelos momentos de apoio, pela força e incentivo.

Às minhas novas amigas Élide, Viviane e Glauce pelos momentos que vivemos juntas no mestrado, pela troca de conhecimentos e experiências e pela força de sempre.

A todos que responderam o questionário da minha pesquisa, tornando este trabalho possível.

E, por fim, agradeço à SEPLAG e ao CEPEAD, instituições que exerceram um papel fundamental nesta nova conquista de vida.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. A partir do modelo de Bass e Avoio (2000), que estabelece três estilos de liderança - transacional, transformacional e *laissez-faire* -, e do modelo de Fernandes (2013) referente ao desempenho – saídas expressas em termo de entregas e resultados – foram identificados os estilos de liderança existentes nos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro e feita uma análise da influência destes nos níveis de desempenho das equipes. A importância de se pesquisar os temas liderança e desempenho de equipes no setor público advém do contexto de transformação que este vem vivenciando, a partir do movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), iniciado no Brasil na década de 1990, e em Minas Gerais no ano de 2003, com a implementação do Programa Choque de Gestão. As organizações públicas cada vez mais vêm sendo cobradas para obterem resultados e, assim, são necessárias lideranças eficazes que consigam mobilizar suas equipes em prol do atingimento dos objetivos e metas estabelecidas. Foi realizado um *survey* de natureza quantitativa, por meio da aplicação de questionário a uma amostra de 82 líderes e 233 liderados, que responderam perguntas relacionadas aos estilos de liderança e ao desempenho das equipes relativo às entregas. Também foram utilizados dados secundários para medir o desempenho das equipes em relação aos resultados, representados pela nota do Acordo de Resultados de 2ª etapa (instrumento de pactuação de metas com as equipes, existente nos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro). A partir da análise dos dados, foi verificado que os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho das equipes e o estilo de liderança *laissez-faire* não influencia significativamente o desempenho das equipes, no que diz respeito à variável entrega. Contrariamente ao que a literatura sinaliza, foi identificado que o estilo de liderança transacional influencia mais positivamente as entregas das equipes, comparativamente ao estilo de liderança transformacional. Outro resultado que merece destaque diz respeito à constatação de que os estilos de liderança não explicam significativamente o desempenho das equipes em relação à nota do Acordo de Resultados, apesar de toda a lógica de gestão por resultados que vem sendo implementada no Poder Executivo mineiro. Quando se separou os resultados por grupo de líderes e liderados, foi identificada uma diferença de percepção entre eles em relação aos estilos de liderança que influenciam as entregas de cada equipe. Nesse aspecto, os líderes consideram que o estilo de liderança transformacional gera um nível maior de entregas, convergindo com o que a teoria apregoa sobre os estilos de liderança, enquanto os liderados entendem que a liderança transacional é a que obtém um maior nível de entregas. Assim, acredita-se que os objetivos propostos neste trabalho foram cumpridos e que se pôde contribuir para uma melhor compreensão dos estilos de liderança e suas influências no desempenho das equipes dos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro. Além disso, os resultados geram subsídios para o delineamento de políticas de desenvolvimento e formação de lideranças.

Palavras-chave: Liderança, Estilos de Liderança, Desempenho, Desempenho de Equipes, Setor Público

ABSTRACT

This research aims to analyze how leadership styles of public managers influence the performance of the direct administration, independent and foundation management teams in the Executive Power in the State of Minas Gerais. From the Bass and Avoio (2000) model - which establishes three leadership styles - transactional, transformational and *laissez-faire* - and Fernandes (2013) model, related to the performance - outputs expressed in terms of deliveries and results - the existing leadership styles were identified in the agencies and entities of the Executive Power in Minas Gerais and it was made a influence analysis of the team performance levels. The importance of researching the leadership themes and team performance in the public sector comes from the transformation context that it has experienced. From the New Public Management movement, started in Brazil during the 1990s, and in Minas Gerais in 2013, with the Choque de Gestão (Shock Management) implementation. The public organizations are increasingly charged for achieve results and, therefore, an effective leadership are necessary to be able to mobilize their teams towards to the objectives and goals established. A quantitative survey was conducted, through the application of a questionnaire to a sample of 82 leaders and 233 subordinates, who answered questions related to leadership styles and the team performance concerning the deliveries made. Secondary data were also used to measure the teams performance regarding the results, represented by the note of the 2° stage Results Agreement (agreed targets instrument with teams, existing in the agencies and entities in the Executive Power of State). Based on the data analysis, it was verified that the transformational and transactional leadership styles positively affects the team performance and the *laissez-faire* leadership style does not significantly influence team performance, regarding to deliveries variable. Contrary to the literature signaled, it was identified that the transactional leadership style affects more positively the teams deliveries compared to transformational leadership style. Another result that deserves mention concerns the fact that leadership style did not significantly explain the teams performance regarding to the note of the Results Agreement, despite all the logic to manage for results that have been implemented in the Executive Power of the State. When separated the results by leaders group and subordinates, it was identified a difference perception between them regarding leadership styles that influence the deliveries of each team. In this aspect, the leaders consider the transformational leadership style creates a higher level of deliveries, converging with that theory proclaims about leadership styles, while the subordinates understand that transactional leadership is the one that obtains a higher level of deliveries. Therefore, it is believed that the proposed objectives of this research were fulfilled and it could contribute to a better understanding of leadership styles and their influences on the team performance of the agencies and entities in the Executive Power of the State. Futhermore, the results creates subsidies for development policies design and leardeship formation.

Keywords: Leadership, Leadership Style, Performance, Team Performance, Public Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	31
Figura 2 - Modelo de liderança situacional	35
Figura 3 - Modelo de Pesquisa	53
Figura 4 - Cálculo da Amostra	56
Figura 5 - Questionários com links específicos no <i>Google Docs</i>	59
Figura 6 - Ciclo de Desenvolvimento e Avaliação dos Gestores Públicos	68
Figura 7 - Descrição da competência Liderança de Equipes.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos dados da variável dependente entregas da equipe	80
Gráfico 2 - Reta de regressão da variável dependente entregas da equipe	81
Gráfico 3 - Distribuição dos dados da variável dependente nota de Acordo de Resultados....	83
Gráfico 4 - Reta de regressão da variável nota de Acordo de Resultados	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eras de liderança	25
Quadro 2 - Exemplo de indicadores e metas de uma equipe.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das respostas por órgão e entidade de exercício dos líderes e liderados	60
Tabela 2 - Características demográficas da amostra de líderes e liderados da pesquisa	74
Tabela 3 - Resultado Geral e Resultado por Líderes e Liderados dos Estilos de Liderança e Fatores	76
Tabela 4 - Resultado Geral e Resultado por Líderes e Liderados do Desempenho das Equipes	77
Tabela 5 - Resultado por fatores de entregas e por grupo de líderes e liderados	78
Tabela 6 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e as entregas da equipe.....	79
Tabela 7 - Resultado da equação de regressão	79
Tabela 8 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e a nota do Acordo de Resultados	81
Tabela 9 - Resultado da equação de regressão	82
Tabela 10 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e as entregas da equipe - Líderes.....	84
Tabela 11 - Resultado da equação de regressão - Líderes.....	85
Tabela 12 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e entregas da equipe - Liderados.....	86
Tabela 13 - Resultado da equação de regressão - Liderados.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Liderança Organizacional	21
2.1.1 Conceitos de Liderança	21
2.1.2 Liderança e Gerência.....	23
2.1.3 Evolução dos estudos sobre liderança	24
2.2 Desempenho de Equipes	42
2.3 Liderança e Desempenho de Equipes	49
3 METODOLOGIA	55
3.1 População e Amostra	55
3.2 Coleta de Dados	57
3.3 Análise dos Dados	62
4. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS 64	
4.1 Contexto de realização da pesquisa	64
4.1.1 Gestão de Pessoas	66
4.1.2 Gestão por Resultados	69
4.2 Análise dos dados	70
4.2.1 Análise Descritiva dos Dados Pessoais e Funcionais.....	70
4.2.2 Análise Descritiva dos Resultados das Variáveis do Modelo.....	75
4.2.3 Análise da Correlação e Regressão Múltipla	78
4.2.3.1 Análise das percepções dos líderes	84
4.2.3.2 Análise das percepções dos liderados.....	86
5 CONCLUSÃO	88
REFERÊNCIAS	95

APÊNDICE A - Questionário Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes-Servidores.....	106
APÊNDICE B - Estilos de liderança e desempenho de equipes – Líder	115
APÊNDICE C - Estilos de liderança e fatores com a correspondência com a numeração das perguntas dos questionários	124
APÊNDICE D - Temas das entregas e correspondência com a numeração das perguntas dos questionários	125

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX marca o início da era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas (CASTELLS, 1999; GUIMARÃES, 2000). Trata-se de um processo de reestruturação produtiva sustentado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Nesse contexto, os estudiosos da teoria organizacional afirmam que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer frente às mudanças do mundo contemporâneo (GUIMARÃES, 2000).

No setor público, o desafio que se coloca é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações que tenham uma maior flexibilidade e sejam mais eficientes e eficazes. Com o intuito de promover estas transformações, nos anos 1980, surgiu o movimento de Nova Gestão Pública para o Estado (*New Public Management*), que teve sua origem em países desenvolvidos como Inglaterra e Estados Unidos (PAULA, 2007). O enfoque central desse movimento estava direcionado à adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (FERLIE *et al.*, 1996; BRESSER PEREIRA; SPINK, 1998). Foi o modelo de gestão da era da reforma do Estado, iniciado a partir de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência, mas que logo assumiu várias direções, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como de tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão (MARTINS; MARINI, 2010).

Na década de 1990, no Brasil, surgiram iniciativas associadas ao movimento da Nova Gestão Pública, tendo como cerne a transição da administração pública burocrática para uma administração pública gerencial. Pretendia-se com tal mudança a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, novas práticas de transparência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Além disso, a gestão de desempenho tornou-se central para a reforma da gestão pública no início do século XXI (MOYNIHAN, 2008). A mudança de atenção de regras e regulamentos para o estabelecimento de metas e a utilização de informações sobre o desempenho tem sido visto como uma tentativa de melhorar o desempenho do setor público (HOOD, 1991; FERLIE *et al.*, 1996; POLLITT; BOUCKAERT, 2004). Segundo De Waal (2010), estudos no setor público mostraram que através da implementação da gestão do desempenho, as organizações públicas têm mais chances para alcançar seus objetivos, oferecer melhores serviços aos cidadãos e empresas, e melhorar a sua eficiência global. A finalidade da gestão de desempenho no setor público é estabelecer objetivos, metas e recursos necessários de forma clara; integrando as informações financeiras e não financeiras, para alinhar a política e os ciclos orçamentários. Isso possibilitará melhorar a qualidade, a acessibilidade e conteúdo de informação a gestão da informação. O modelo de orçamento existente no setor público foca, principalmente, a aplicação de recursos. Assim, seria necessário substituí-lo por um sistema orçamentário com uma ligação explícita com os objetivos a serem alcançados, os recursos necessários para alcançá-los e os resultados esperados e realizados (DE WAAL, 2010).

Nesse sentido, em nível federal, a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado e a concepção do Plano Diretor de Reforma do Estado representaram o intuito de implementar, a princípio, o modelo de administração gerencial. Como resposta à crise vivida pelo Brasil durante a década de 1980, a reorganização do setor público veio com a finalidade de transferir a ênfase no controle dos meios (procedimentos) para os resultados, incorporando os parâmetros de eficiência, eficácia e transparência. Também se pretendeu facilitar o ajuste fiscal, tornar a administração pública mais moderna e voltar-se para o atendimento aos cidadãos (BRESSER; SPINK, 1998).

É importante destacar que, apesar de vários países, como é o caso do Brasil, terem implementado reformas associadas à Nova Gestão Pública, existem críticas a este movimento, principalmente no sentido de que a abordagem empresarial para o gerenciamento de serviços públicos não levaria a melhores resultados (MONGKOL, 2011; WALKER *et al.*, 2011). Também se pode citar a tendência a privatizações, a dicotomização entre administração e política e o afastamento da administração pública de sua função social (PAULA, 2007). No entanto, apesar das críticas, registraram-se novas incursões orientadas à modernização do Estado, como é o caso de Minas Gerais, centradas em modelos de gestão pública que

ênfatizam a noção de resultado e a adoção de instrumentos gerenciais típicos do *management*, conforme amplamente difundidos e incorporados pelas grandes organizações privadas (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Em 2003, no Estado de Minas Gerais, com o contexto de déficit orçamentário e métodos de gestão inadequados, a necessidade de mudança foi premente. Para construir uma administração pública capaz de atender às expectativas da sociedade, foram traçadas estratégias para o desenvolvimento, projetadas na visão de futuro de "Tornar Minas o melhor Estado para se viver" como norteadora da atuação pública (VILHENA *et al.*, 2006). Portanto, tornava-se imperativo adotar uma série de medidas de rápido impacto e trazer novos instrumentos de gestão capazes de contribuir para que as instituições públicas atingissem os resultados pretendidos pela sociedade, o que foi denominado de Choque de Gestão. Este programa emergiu com uma concepção calcada nos princípios da gestão eficiente, efetiva e eficaz, com o intuito de promover melhorias em curto prazo e gerar impactos na gestão pública mineira (VILHENA *et al.*, 2006).

Além das iniciativas de cunho gerencial, a estratégia do Choque de Gestão priorizou, em sua concepção, a elaboração de uma única agenda que considerasse tanto os parâmetros econômicos e fiscais quanto as questões sociais, criando suas bases a partir da perspectiva de governança social, ou seja, equilíbrio e articulação de interesses entre Estado, mercado e sociedade (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010). Atualmente, este programa está em sua terceira geração: a primeira geração do Choque de Gestão (2003-2006) focou a gestão eficiente e inovadora e o ajuste fiscal, a segunda geração (2007-2010) foi constituída pelo Estado para Resultados e a terceira geração (2011-2014) pela Gestão para a Cidadania, que ainda está em curso.

O Choque de Gestão tem buscado imprimir um novo ritmo à administração pública mineira, por meio da reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, com a inserção de novos valores e princípios, de forma a se obter, ainda que em longo prazo, uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltada para o desenvolvimento da sociedade. Pretende-se, pois, promover mudanças na administração pública estadual pautadas, principalmente, pela integração entre os instrumentos de planejamento das ações governamentais, pela contratualização e monitoramento de resultados

bem como pela formulação de uma política de gestão de pessoas amparada pela meritocracia e alinhada aos objetivos estratégicos institucionais (VILHENA *et al.*, 2006).

Nesse contexto de mudanças, dois pilares importantes destacaram-se como centrais para a implementação da estratégia governamental estabelecida: a gestão de pessoas e a gestão por resultados. E para a condução destas políticas um novo perfil de liderança passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. As lideranças passam a ser compreendidas como atores fundamentais para viabilizar as estratégias governamentais concebidas em um novo modelo de gestão pública. Com isso, em 2007, foi criado o Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos com o objetivo de elevar a efetividade da gestão pública, por meio da seleção, avaliação e desenvolvimento de gestores públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais. Esse Projeto englobou as seguintes ações: mapeamento das competências básicas dos gestores públicos, execução do programa de desenvolvimento para os gestores públicos, desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos e certificação ocupacional (MELO; MURICI, 2008).

Assim, o movimento de modernização da administração pública traz consigo a necessidade de debates sobre mudanças em aspectos culturais relacionados à gestão, principalmente, no que tange à temática da liderança e suas implicações sobre o desempenho de suas instituições (MARTINS, 1997). O tema renova-se para atender os novos desafios das organizações, devido a mudanças radicais que estão acontecendo na forma de conduzir os negócios, transformando a prática gerencial (REIS, 2010). O líder passa a ser visto como o viabilizador de capacidades organizacionais e de vantagens competitivas (ULRICH, 1990); o administrador de sentido, construindo uma percepção compartilhada e um significado para o direcionamento e realidade organizacionais e promovendo comprometimento com base na dinâmica motivacional dos liderados (BERGAMINI, 1994) e o agente de construção do futuro (HAMEL, 1997). Os gestores públicos ao ocuparem cargos de liderança devem desenvolver e manter elementos motivacionais em seus seguidores, o que possibilita um desempenho organizacional superior. Identifica-se uma relação de confiança que envolve o grupo liderado e o estimula constantemente. Nessa direção, os líderes conseguem influenciar os grupos mais

facilmente, preparando-os para a dinâmica do processo de mudanças que vem fazendo parte do contexto atual (BANDEIRA *et al.*, 1998).

Aliado a isso, a liderança tem sido considerada uma variável importante e crucial que conduz a um aperfeiçoamento da capacidade de gestão, assim como do desempenho da organização. A ênfase na liderança também promove um papel integrador entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, ética no serviço público e planejamento prospectivo (OCDE, 2001).

Assim, a importância crescente do papel do líder é evidenciada pelo aumento no investimento que as organizações têm feito para definir um perfil de competências, recrutar, selecionar, avaliar e desenvolver quem ocupa posições de liderança (OCDE, 2001). Mesmo no setor público, a promoção para cargos de liderança quase sempre envolve maior responsabilidade e demandas por resultados. Dessa forma, devido ao momento de transformação que este setor vem passando, torna-se extremamente relevante analisar o papel dos gestores como líderes. Eles são fundamentais para a viabilização das estratégias governamentais concebidas em um novo modelo de gestão pública, guiado pela inovação, pelo dinamismo e capaz de estabelecer um novo paradigma administrativo, com foco sobre a entrega de resultados para os cidadãos (ABRUCIO, 2007). O grande desafio das lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados. É fundamental que as equipes se comprometam no desenvolvimento de suas ações para que possam concretizar os resultados e agregar valor para a organização.

A partir de todo o exposto questiona-se: **como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes no setor público?**

À medida que cresce a importância das equipes no ambiente organizacional, também aumenta a importância do papel do líder que orienta sua equipe (ROBBINS, 2005). Os líderes não podem resolver os problemas sozinhos. O mundo complexo da atualidade exige recursos

combinados e competências dos vários funcionários. Por estas razões, forte ênfase é colocada na promoção do trabalho em equipe e da liderança forte (JONES; RUDD, 2007).

Shen e Chen (2007) afirmam que o desenvolvimento de equipes eficazes depende da liderança, pois, ao confiarem nos líderes, os subordinados ficam dispostos a assumir riscos para alcançar os objetivos. Os membros da equipe acreditam que seus direitos e interesses não serão desconsiderados pelo líder. Assim, há um efeito positivo entre liderança e compromisso do liderado. Corroborando com esse entendimento, Benedetti *et al.* (2004) afirmam que o desempenho diferenciado é alcançado a partir da criação de uma visão estimulante de futuro por parte dos líderes. Somado a isso, tem-se que um processo de gestão de desempenho efetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias, mas, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente (SOUZA *et al.*, 2005).

Sendo assim, com a pesquisa proposta pretende-se contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre estilos de liderança na administração pública, em um tema tão complexo e crucial para se pensar a melhoria da gestão e do desempenho de equipes em instituições públicas. Este tema é carente de estudos no setor público, enquanto há uma elevada ênfase nos estudos sobre liderança no setor privado (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

A maior parte das organizações se preocupa com pesquisas relacionadas diretamente ao aumento da produtividade a partir dos processos, sistemas e/ou estrutura. Com a realização de uma pesquisa que apresente dados representativos da diferença entre um estilo de liderança e seu retorno no processo de trabalho, várias ações poderão ser realizadas. Como exemplo, poderão ser pensadas políticas de desenvolvimento de líderes que trabalhem as características necessárias para potencializar a capacidade produtiva das equipes.

Dessa forma, com a presente pesquisa será possível também oferecer dados quantitativos para a literatura da administração pública brasileira, que auxiliarão os dirigentes públicos na tomada de decisões relativas ao processo de escolha das lideranças no ambiente tecnoburocrático. E, por fim, os resultados desta pesquisa oferecerão subsídios para a estruturação de uma política de formação das lideranças, que busque reforçar ou estimular

o(s) estilo(s) que influencia(m) positivamente o desempenho das equipes para a geração de resultados.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Os objetivos específicos compreendem:

- Identificar os estilos de liderança dos gestores públicos por meio do Questionário de Liderança Multifator (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (2000), a partir da sua própria percepção e também da percepção dos membros da sua equipe;
- Levantar o nível de desempenho das equipes, a partir da avaliação de produtividade de equipes, também denominada de Acordo de Resultados de 2ª etapa, estabelecida pela Lei nº 7.600, de 1º de julho de 2008;
- Mensurar o nível de desempenho das equipes, a partir das entregas estabelecidas na Resolução SEPLAG nº 001, de 3 de janeiro de 2013.

Assim, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O capítulo 2 trata do referencial teórico sobre liderança, desempenho e as relações já identificadas na literatura entre estes dois constructos. Logo em seguida, no capítulo 3, são definidos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, enfatizando sua natureza quantitativa. Já no capítulo 4, é feita uma descrição do contexto em que a pesquisa se insere e, em seguida, os resultados são apresentados e analisados. E, por fim, o capítulo 5 trata das conclusões que puderam ser tiradas a partir dos resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a problemática apresentada, a reflexão que se coloca envolve a articulação de duas dimensões de estudo: liderança e desempenho de equipes. Assim, neste capítulo, será abordada cada uma dessas temáticas, bem como suas possíveis inter-relações, buscando estabelecer proposições para as análises a serem realizadas nesta pesquisa.

Primeiramente, serão apresentadas as principais definições do termo liderança e alguns pontos relacionados à distinção entre gerência e liderança. Em seguida, será feito um resgate da evolução dos estudos teóricos sobre liderança para, então, ser apresentado o modelo de estilos de liderança que será a referência para aplicação da pesquisa. Logo após, serão abordados o conceito de desempenho e formas de mensuração de desempenho de equipes. E, por último, serão apresentadas pesquisas que tratam da inter-relação entre estilos de liderança e desempenho de equipes.

2.1 Liderança Organizacional

2.1.1 Conceitos de Liderança

No campo da gestão e do comportamento organizacional, o estudo da liderança tem sido uma parte importante e central da literatura há várias décadas (YUKL, 1989). São inúmeros os significados que o termo liderança assume, dependendo da área de estudo que o utiliza.

Para Hemphil e Coons (1957), a liderança é traduzida pelo comportamento do indivíduo quando ele está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. Tannenbaum, Weschler e Massarick (1961) entendem a liderança como uma influência interpessoal, exercida em uma situação, e dirigida, através da comunicação, para a realização de objetivos ou metas especificados. Stogdill (1950) descreve liderança como o processo de influência das atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de

metas e realização de objetivos. Além disso, define liderança como o início e a manutenção da estrutura em expectativa e interação (STOGDILL, 1974).

Katz e Kahn (1978) conceituam liderança como a influência incremental sobre o cumprimento mecânico com as diretrizes rotineiras da organização. Rauch e Behling (1984), por sua vez, tratam a liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para realização de um objetivo. Jacobs e Jaques (1990) também entendem a liderança como um processo, processo este que consiste em dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo, gerando esforço a ser gasto para alcançar o propósito.

Bass (1990) aborda a liderança como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições. Para este autor, a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros.

Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. Dentro desse processo considera-se que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas (BASS, 1990). Portanto, é importante entender que a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (DORFMAN, 1996). A influência dos líderes ocorre também de forma indireta, quando fornecem recompensas por bons resultados aos subordinados ou ao estabelecerem um relacionamento justo, elevando o moral e o desempenho da equipe.

Já Yukl (1994) acrescenta que a liderança é um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha de objetivos para o grupo ou organização, a organização das atividades de trabalho para realizar os objetivos, a motivação dos seguidores para alcançar os objetivos, a manutenção de relações de cooperação e trabalho em equipe e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas de fora do grupo ou organização.

Para Bergamini (1994), dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Primeiramente, elas apresentam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, evidenciam um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Para esta autora, Hollander (1978) consegue abranger a grande maioria desses aspectos propondo que o processo de liderança geralmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

2.1.2 Liderança e Gerência

Nos últimos anos, muitos autores têm proposto uma distinção entre os gestores que dependem de sua posição formal e trabalham principalmente com os processos burocráticos, tais como planejamento, orçamento, organização e controle, e os líderes que dependem de suas habilidades pessoais, visões, agendas e construção de coalizão e que afetam principalmente os sentimentos das pessoas e do pensamento por meios não coercivos (KOTTER, 1985; ZALEZNIK, 1989).

Nesse sentido, tem-se que liderança e gerência não são fenômenos idênticos (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN *et al.*, 2010). Enquanto a gerência envolve elaboração de planos formais, desenvolvimento e acompanhamento de estruturas organizacionais e monitoramento de resultados, a liderança envolve o desenvolvimento de uma visão de futuro e a motivação das pessoas para alcance de metas e superação de obstáculos (ROBBINS, 2005).

A liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas, e isso pode decorrer da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional ou não (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN *et al.*, 2010). Uma pessoa pode influenciar as outras simplesmente devido à autoridade formal que possui. Mas, para

compreender bem a liderança, é preciso considerá-la como um fenômeno de influência e confiança (DORFMAN, 1996). Um líder poderia, por exemplo, surgir naturalmente em um grupo. Um gerente, por sua vez, poderia influenciar um grupo devido à sua autoridade formal, mas não inspirar e motivar seus subordinados em direção a uma visão de futuro compartilhada.

Mintzberg (1973) defende que todas as atividades gerenciais envolvem direta ou indiretamente liderança. Obter e disseminar informações sobre a organização e seu contexto, planejar e conduzir mudanças, negociar metas e recursos com subordinados e outros atores organizacionais, desenvolver estratégias de motivação e avaliar resultados do grupo são exemplos de tarefas comuns aos gerentes, e relacionadas ao papel de liderança. Corroborando com este entendimento, autores como Dorfman (1996) e Melo (2004) destacam que influência e confiança são elementos que devem estar presentes na função gerencial.

No contexto organizacional, portanto, a liderança é uma das funções que deve ser desempenhada pelos gestores. De acordo com Melo (2004), a diferença entre os termos líder e gerente assume pouca importância, pois, nos papéis desempenhados pelos gestores, a influência nos grupos e equipes figura entre os principais pré-requisitos. Os gestores possuem estilos diferentes de liderar, com foco em elementos diferentes do trabalho, e podem influenciar os comportamentos e os resultados de seus liderados.

2.1.3 Evolução dos estudos sobre liderança

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem

influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um grupo representativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994).

Seters e Field (1990) sistematizaram bem esta evolução da teoria de liderança, fazendo uma divisão em eras que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Eras de liderança

ERA	AUTORES PRINCIPAIS
Era da Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Período do Grande Homem <ul style="list-style-type: none"> · Teoria do Grande Homem (Bowden, 1927; Carlyle, 1841; Galton, 1869) - Período dos Traços <ul style="list-style-type: none"> · Teoria dos Traços (Bingham, 1927) · Teoria das Bases de Liderança (Weber, 1947)
Era da Influência	<ul style="list-style-type: none"> - Período das Relações de Poder <ul style="list-style-type: none"> · Abordagem das Cinco Bases de Poder (French, 1956; French e Raven, 1959) - Período da Persuasão <ul style="list-style-type: none"> · Abordagem da Dominância do Líder (Schenk, 1928)
Era do Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Período Inicial do Comportamento <ul style="list-style-type: none"> · Estilos de Liderança (Lewin, 1939) · Teoria Reforço da Mudança (Bass, 1960) · Estudos do Estado de Ohio (Fleishman, Harris, Burt, 1955) · Estudos do Estado de Michigan (Likert, 1961) - Período Tardio do Comportamento <ul style="list-style-type: none"> · Modelo da Grade Gerencial (Blake, Moutton; 1964) · Teoria dos Quatro Fatores (Bowers, Seashore, 1966) · Teoria Ação de Liderança (Argyris, 1976) · Teoria X e Y (McGregor, 1960; McGregor, 1966) - Período Operante (Sims, 1977; Ashour, Johns, 1983)
Era Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Período do Ambiente <ul style="list-style-type: none"> · Abordagem Ambiental (Hook, 1943) · Modelo do Sistema Aberto (Katz, Kahn; 1978) - Período do <i>Status</i> Social <ul style="list-style-type: none"> · Teoria Papel Realizado (Stogdill, 1959) · Teoria Papel do Líder (Homauns, 1959) - Período Sócio-técnico <ul style="list-style-type: none"> · Sistema Sócio-técnico (Trist, Bamforth, 1951)

Fonte: Adaptado de Seters e Field (1990)

Quadro 1 – Eras da Liderança (CONTINUAÇÃO)

Era da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria Contingencial (Fiedler, 1964) - Teoria Caminho-Objetivo (Evans, 1970; House, 1971) - Teoria Situacional (Hersey, Blanchard; 1969, 1977) - Modelo Elo Múltiplo (Yulk, 1971, 1989) - Teoria Normativa (Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Jago, 1988)
Era Transacional	<ul style="list-style-type: none"> - Período da Troca <ul style="list-style-type: none"> · Ligação Díade Vertical/Teoria da Troca Líder Membro (Dansereau, Graen, Haga; 1975) · Abordagem da Influência Recíproca (Greene, 1975) · Liderança emergente (Hollander, 1958) - Período de Desenvolvimento do Papel <ul style="list-style-type: none"> · Teoria da Troca Social (Hollander, 1978; Jacobs, 1970) · Modelo Estruturação de Papéis (Graen, Cashman, 1975)
Era da Anti-Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Período da Ambiguidade <ul style="list-style-type: none"> · Abordagem da Atribuição (Pfeffer, 1977) - Período Substituto <ul style="list-style-type: none"> · Teoria da Liderança Substituta (Kerr, Jernier, 1978)
Era da Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Quadro de McKinsey 7-S (Pascale, Athos, 1981) - Teoria Z (Ouchi, Jaeger, 1978) - Abordagem em busca da excelência (Peters, Waterman; 1982) - Cultura Organizacional e Liderança (Shein, 1985) - Auto-Liderança (Manz, Sims; 1987)
Era transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Período do Carisma <ul style="list-style-type: none"> · Teoria Carismática (House, 1977) · Liderança Transformacional (Burns, 1978) - Período da Profecia Auto-realizável <ul style="list-style-type: none"> · Teoria Líder SFP (Field, 1989; Eden, 1984) · Abordagem Desempenho Além das Expectativas (Bass, 1985)

Fonte: Adaptado de Seters e Field (1990)

A Era da Personalidade foi marcada por duas teorias, a teoria do grande homem (até a primeira guerra) e a teoria dos traços - entre as duas grandes guerras até o final da década de 1940 (SADLER, 2003). De acordo com a teoria do grande homem, o líder era um indivíduo mais dotado do que as demais pessoas. Este era capaz de atrair seguidores por ter determinados atributos pessoais, como o carisma, a confiança que inspiram o respeito e a lealdade. Representava um modelo de grande homem, um herói que todos admiravam (FIEDLER, 1981). Dessa forma, os estudos nesse período partiam do pressuposto que havia elementos na história e na personalidade de grandes homens e mulheres dirigentes que os

faziam ser líderes eficazes. A partir da compreensão da vida desses indivíduos poder-se-ia extrair os aspectos que os tornam líderes, imitá-los, e assim formar novos líderes eficazes (SADLER, 2003).

A abordagem da teoria dos traços teve uma maior preponderância no período de 1920 a 1950, devido, principalmente, às contribuições advindas das pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos. Esta teoria parte do princípio de que algumas pessoas possuem atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que as diferenciam em sua capacidade de liderança, em relação aos “não líderes” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Ou seja, os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam no cumprimento do seu papel, tais como energia incansável, intuição penetrante, previsão misteriosa e irresistível poder de persuasão (YUKL, 1989). Esta abordagem teórica apresenta algumas limitações, pois, não considera outras variáveis que podem intervir na relação líder-liderado, como, por exemplo, o contexto, as necessidades dos liderados e as relações entre eles (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os principais pesquisadores da teoria dos traços são Stogdill e Mann (BERGAMINI, 1994).

A concepção de liderança de Weber (1947) vê o líder como fonte de influência sobre os outros, introduzindo uma distinção entre as bases de influência que residem principalmente dentro do líder como pessoa e aquelas oriundas dos contextos social e organizacional em que atua. Weber (1947) distinguiu três bases sobre as quais deve recair a autoridade do líder, identificando-as como fundamentos racionais, bases tradicionais e bases carismáticas. Os fundamentos racionais, apoiando-se na crença da legalidade dos padrões de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens sobre tais regras (autoridade legal). As bases tradicionais, apoiando-se em crença estabelecida na devoção às tradições imemorais e na legitimidade do status daqueles que exercem a autoridade sobre eles (autoridade tradicional). E, as bases carismáticas, apoiando-se na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele (autoridade carismática).

Com a Era da Influência há uma evolução em relação à era da personalidade, uma vez que há um reconhecimento da liderança como uma relação entre indivíduos e não como uma característica apenas do líder. Esta era compreende o período das relações de poder e o

período da persuasão. No primeiro, foram feitas tentativas para explicar a eficácia da liderança em termos dos recursos e quantidade de poder que emanou e como foi utilizado. No período da persuasão, a ideia de coerção foi abandonada, mas o líder foi reconhecido como o fator dominante na díade líder-membro (SCHENK, 1928). Neste sentido, Schenk (1928) sugeriu que a liderança seria a gestão dos outros pela persuasão e inspiração e não pela ameaça direta ou presença da coerção.

Já a Era do Comportamento surge logo no início da década de 1950, no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesta era, o estilo de liderança demonstrado pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de comportamento, foi considerado determinante do nível de desempenho do grupo. Nesse momento, várias pesquisas foram conduzidas com o objetivo de colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. Lewin (1939), Fleishman, Harris e Burt (1955), Likert (1961) e os pesquisadores dos grupos das Universidades de Ohio e Michigan foram os principais responsáveis pelos estudos feitos em torno dos estilos de liderança. Foi um grande avanço na teoria da liderança, não só porque contou com o apoio empírico forte, mas também porque pode ser facilmente implementada na prática de gestores para melhorar a sua eficácia na liderança. Alguns dos trabalhos realizados nesta época centraram-se em padrões de comportamento típicos de líderes, outros trabalhos analisaram as diferenças de comportamentos entre os líderes ruins e os eficazes (YUKL, 1989). A partir dessa era, composta do período inicial, tardio e operante, passou-se a acreditar na possibilidade de preparar pessoas para exercer o papel de líder (BERGAMINI, 1994).

O Período Inicial do Comportamento foi basicamente uma extensão do Período do Traço, exceto que, ao invés de estudar os traços de personalidade, a ênfase foi no desenvolvimento de fatores de comportamentos (SETERS; FIELD, 1990). Estudo clássico nessa linha foi feito por Lewin (1939) que partia da visão de que existe um conjunto específico de comportamentos que podem ser circunscritos como habilidades de lideranças, mas que não são inerentes à pessoa. Lewin (1939) definiu três estilos: autocrático, democrático e liberal, também conhecido como *laissez-faire*. Na liderança autocrática, normalmente, é necessária a presença do líder para que o trabalho se desenvolva. O grupo demonstra muita tensão, frustração, agressividade, falta de espontaneidade, falta de iniciativa e não existe formação de grupos de amizade. Por outro lado, no estilo democrático, o líder permite e incentiva seus

subordinados a participarem do processo decisório, procura transferir autoridade para seus subordinados e faz uso do *feedback* para treinar seus subordinados. O líder democrático é atuante, consultivo e orientador; há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais e, mesmo quando o líder se ausenta, o trabalho flui normalmente. Já o estilo liberal caracteriza-se pelo fato do líder interferir pouco nas decisões do grupo, ou seja, ele dá liberdade para que os colaboradores tomem as decisões. Neste estilo, o líder transfere sua autoridade para os liderados, abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões, que são delegadas aos liderados.

Os Estudos das Universidades dos Estados de Ohio e Michigan identificaram dois fatores importantes no comportamento do líder: estrutura inicial e consideração. A estrutura inicial refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos seus subordinados na busca da realização de metas. Já a consideração diz respeito à extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses por seus sentimentos (MELO, 2004).

No Período Inicial do Comportamento, Likert (1961) foi pioneiro na utilização de inquéritos e escalas de atitude, identificando a partir de seus instrumentos de investigação os “Quatro Estilos de Liderança de Likert”: estilo explorador autoritário; estilo autocrático benevolente; estilo consultivo e estilo participativo. No estilo explorador e autoritário, o líder impõe decisões sobre subordinados e utiliza o medo para obter a motivação dos funcionários. Já no estilo benevolente autoritário, o líder usa recompensas para incentivar a produtividade e é responsável por todas as decisões, não havendo trabalho em equipe. No estilo consultivo, o líder ouve os subordinados e incorpora algumas de suas ideias, mas a maioria dos deles não se sente responsáveis para alcançar os objetivos da organização. Por fim, no estilo participativo, o líder se envolve com os subordinados, resolve problemas com trabalho em equipe e todos se sentem responsáveis para alcançar as metas organizacionais. Para Likert (1961), o estilo participativo era a melhor opção tanto em termos empresariais, como pessoais, pois, é o que melhor se adapta a um contexto empresarial cada vez mais turbulento e competitivo.

O Período Tardio do Comportamento avançou nas teorias do Período Inicial do Comportamento, adaptando-as para a aplicação gerencial. No Período Tardio, um dos modelos que merece destaque é o da Grade Gerencial que utiliza duas dimensões – pessoas e

produção (BLAKE; MOUTON, 1964). A origem desse modelo foi o desdobramento de concepções contidas nos estudos da Universidade de Ohio, os quais demonstraram que existem duas dimensões fundamentais no comportamento dos líderes nas organizações empresariais. A primeira é a consideração com os subordinados, isto é, um comportamento cuja principal preocupação está vinculada com os empregados. A segunda está relacionada com a estruturação da organização, especialmente no que se refere à realização das tarefas.

O líder estabelece pressupostos acerca de como equacionar problemas inerentes ao processo de se obter a produção através de pessoas. Surgem, assim, os pressupostos básicos: a orientação do líder para pessoas e a orientação do líder para a produção, sendo ambas as orientações delimitadas numa escala de 0 a 9. A variação dessas dimensões demonstra a graduação da orientação do líder para pessoas, numa escala de 0-9, no eixo horizontal, e a orientação do líder para produção, numa escala de 0-9, no eixo vertical. Blake e Mouton (1964) batizaram com os termos populares estilos de liderança principais da grade gerencial, que podem ser identificados em suas várias posições:

- a) Grid 1.1 – Gerência Empobrecida: expressa uma situação na qual não existe preocupação do líder com os liderados e nem com as tarefas (a produção) a serem realizadas. O termo “gerência empobrecida” significa, na realidade, ausência de liderança no interior de uma organização.
- b) Grid 1.9 – Country-Club: expressa uma situação na qual o líder demonstra grande preocupação com as necessidades de seus subordinados e procura, de todas as formas, proporcionar um ambiente de trabalho agradável e não estressante, ou seja, um ambiente semelhante ao existente num clube. Embora exista elevada preocupação com os subordinados, há pouca preocupação com a realização das tarefas (produção) e nenhuma, ou muito pouca consideração com os subordinados.
- c) Grid 5.5 – Meio Termo: ponto intermediário, no qual a preocupação do líder com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas.

d) Grid 9.9 – Equipe: expressa a melhor situação possível. Trata-se de uma gerência de êxito, na qual as tarefas são cumpridas eficientemente, com dedicação e envolvimento dos subordinados, num ambiente de confiança e respeito.

Blake e Mouton (1964) enfatizam que o treinamento em uma única dimensão – ou centrada apenas nas pessoas, ou apenas na produção (tarefas) – não é suficiente para desenvolver administradores eficientes. A Figura 1 representa a grade gerencial de Blake e Mouton (1964).

Figura 1- Grade Gerencial de Blake e Mouton

Preocupação com as Pessoas	Alto	9	1,9										9,9
		8											
		7											
		6											
		5					5,5						
		4											
		3											
		2											
	Baixo	1	1,1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
			Baixo	Preocupação com a Produção									Alto

Fonte: Blake e Mouton (1964)

As teorias X e Y também tiveram um destaque considerável na Era do Comportamento. A Teoria X afirma que as pessoas são passivas e, portanto, devem ser dirigidas e extrinsecamente motivadas para atender às necessidades organizacionais, enquanto que a Teoria Y afirma que as pessoas estão intrinsecamente motivadas e, assim, só precisam de condições adequadas de trabalho (McGREGOR, 1966).

No Período Operante, houve uma percepção de que os líderes não causam diretamente o comportamento do subordinado, mas sim estabelecem as condições e estímulo para a sua

evocação (BASS, 1981). Este período centrou-se no líder como o gerente de reforços, que tendo um comportamento apropriado reforçaria os comportamentos desejados para os subordinados (SETERS; FIELD, 1990).

A Era Situacional deu um passo significativo no avanço da teoria da liderança, reconhecendo a importância de fatores além do líder e subordinado. Exemplos incluem o tipo de tarefa, o *status* social do líder e subordinados, o poder de posição relativa do líder e subordinados e da natureza do ambiente externo (BASS, 1981). Esses aspectos situacionais, então, determinam os tipos de traços do líder, habilidades, influências e comportamentos que são susceptíveis de causar uma liderança eficaz.

Dentro da Era Situacional existiram três períodos: ambiente, *status* social e sócio-técnico. O período do ambiente estabelecia que os líderes atuavam apenas no lugar certo, na hora certa e em certas circunstâncias, suas ações não tinham importância. Sob essa abordagem, a pessoa na posição de liderança era irrelevante, porque ao sair, alguém poderia simplesmente entrar em seu lugar. Não havia suporte empírico para essa abordagem e muitos pesquisadores sugeriram introduzir mais variáveis ambientais, como fatores econômicos, para o contexto de liderança. Já o período do *status* social foi baseado na ideia de que, como membros do grupo realizam trabalhos específicos, cada indivíduo vai continuar a agir de forma coerente com o seu comportamento anterior. Assim, os papéis de líder e subordinado são definidos por expectativas mutuamente confirmadas do comportamento e interações que estão autorizados a contribuir para o grupo. Em essência, o período do ambiente foi focado na tarefa, ao passo que o período de *status* social salientou o aspecto social de uma situação particular. A terceira categoria é o período sócio-técnico que combina os parâmetros ambientais e sociais. Os últimos dois períodos são considerados um avanço sobre o período do ambiente porque começam a reconhecer as influências do grupo (SETERS; FIELD, 1990).

A Era da Contingência representou um grande avanço na evolução da teoria da liderança. Pela primeira vez, reconheceu-se que a liderança não foi encontrada em qualquer uma das formas puras e unidimensionais discutidas anteriormente, mas continha elementos de todos eles. Em essência, a liderança eficaz era contingente ou dependente de um ou mais fatores de comportamento, personalidade, situação e influência. Normalmente, as abordagens de liderança da época tentaram selecionar as variáveis situacionais moderadoras que melhor

revelam que estilo de liderança deve ser usado. Muitos pesquisadores estavam convencidos de que, finalmente, a fonte da eficácia do líder havia sido encontrada, ocorrendo um crescimento expressivo de teorias contingenciais. (SETERS; FIELD, 1990).

Com as abordagens teóricas contingenciais observa-se uma maior abrangência em relação aos fatores considerados inerentes ao exercício da liderança. As três teorias mais notáveis da época foram a teoria da contingência, a teoria caminho-meta e a teoria normativa. A teoria da contingência de Fiedler (1967) enfatizou a necessidade de colocar os líderes em situações mais adequadas para eles ou para treinar o líder para mudar a situação para combinar com seu estilo próprio. Apesar de serem vários os fatores situacionais que podem ser considerados, o modelo de Fiedler (1967) aponta três variáveis básicas consideradas na situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a ser executada (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição). Portanto, as contingências consideradas nessa teoria não extrapolam o universo das características e grau de maturidade do líder e dos liderados, bem como as relações entre o líder e os liderados diante da amplitude e da estrutura das tarefas a serem realizadas.

House (1971) propõe a teoria caminho-objetivo, a partir da qual o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenha o papel de facilitador do percurso a ser seguido para o alcance desses objetivos. Esse mesmo autor afirma que a função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. Ao líder, conforme o enfoque do caminho-objetivo, cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor. Isso exige atenção constante do líder no sentido de não acreditar que, uma vez motivado, o seguidor continuará assim para sempre. A teoria caminho-objetivo centrou-se menos sobre a situação ou comportamento do líder, e mais em oferecer condições propícias para o sucesso do subordinado.

Neste mesmo sentido, tem-se a teoria proposta por Evans (1974), segundo a qual os líderes eficazes precisam assumir três tipos de conduta que terão a propriedade de influenciar a

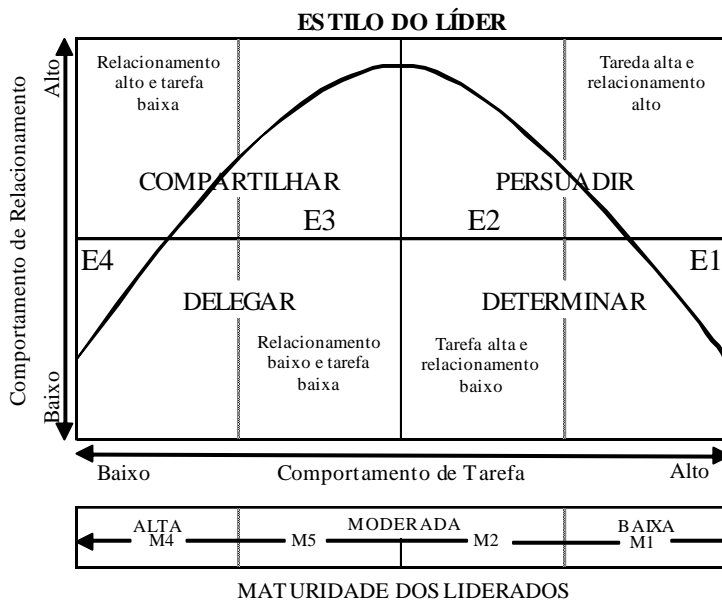
produtividade de seus subordinados. Primeiramente, o líder precisa mostrar consideração e oferecer apoio. Em seguida, deve ser capaz de conseguir estruturar com clareza a situação, mostrando caminhos que podem ser seguidos com êxito para se chegar aos objetivos traçados. Por fim, espera-se que o líder consiga facilitar a chegada às recompensas esperadas e valorizadas pela equipe, uma vez que o desempenho esperado tenha sido alcançado.

Ainda na Era da Contingência, outra abordagem que merece destaque é a de Hersey e Blanchard (1986). Os autores usam as duas dimensões de liderança, comportamentos de tarefa e de relacionamento; graduando-as como "alto" e "baixo", resultando em quatro comportamentos que foram denominados da seguinte forma:

- a) Determinar (tarefa alto - relacionamento baixo) - ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito.
- b) Persuadir (tarefa alto - relacionamento alto) - o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio.
- c) Compartilhar (tarefa baixo - relacionamento alto) - o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar.
- d) Delegar (tarefa baixo - relacionamento baixo) - o líder fornece pouca direção ou apoio.

O elemento situacional desta abordagem é a maturidade dos liderados, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Foram definidos quatro estágios: capaz e disposto; capaz e não-disposto (apreensivo); incapaz e disposto; e finalmente, incapaz e não-disposto (inseguro). A liderança situacional preocupa-se com a adequação ou a eficácia dos estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Assim, baseia-se numa inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade). A Figura 2 ilustra os elementos da liderança situacional.

Figura 2 - Modelo de liderança situacional



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Já a teoria normativa, elaborada por Vroom e Yetton (1973), estabelece que a tomada de decisões do líder seria mais apropriada dependendo da situação e da necessidade de aceitação de decisão e/ou qualidade. Estes autores exploraram critérios que poderiam ser utilizados para determinar se e como o líder deve envolver os subordinados em algumas situações decisórias, privilegiando o processo de tomada de decisão como um fator a ser levado em conta na determinação da maior ou menor eficácia do líder. O modelo propõe em última análise o estilo participativo, no qual a participação favorecerá a qualidade das decisões do superior especialmente quando os subordinados possuem informações relevantes e se mostraram desejosos de cooperar com o líder para que a decisão seja a melhor possível. É necessário para isso que tais subordinados compartilhem os objetivos do líder dentro de um clima de confiança mútua.

De maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudos da Era da Contingência foi dirigida também às características comportamentais dos liderados. Os defensores das proposições contingenciais levantam novas variáveis que passam a ser objeto de investigação. Esse posicionamento determina o caráter de maior abrangência dessas

teorias com relação às anteriores. O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança. Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável, no qual pudessem agir com eficácia (BERGAMINI, 1994).

Seguindo o caminho evolutivo, o estudo da liderança foi revitalizado, mais uma vez, quando foi sugerido que talvez a liderança resida não só na pessoa ou situação, mas também, e muito mais, na diferenciação de papel e interação social. Esse pensamento criou as bases para o início da Era Transacional, que é essencialmente a Era da Influência revisitada, uma vez que aborda a influência entre líder e subordinado (SETERS; FIELD, 1990). Nesta fase do desenvolvimento evolutivo do processo de influência, reconheceu-se a influência recíproca do subordinado e do líder, e no desenvolvimento de seus papéis relativos ao longo do tempo. A Era transacional foi dividida no Período da Troca e no Período de Desenvolvimento do Papel.

As principais teorias do Período da Troca foram a ligação díade vertical, a abordagem da influência recíproca e a liderança emergente. Nestas teorias, a liderança envolve transações entre o líder e os subordinados que afetam seu relacionamento. Além disso, o líder pode ter diferentes tipos de transações e relacionamentos com os subordinados. Aspectos da liderança emergente também surgem, já que a ela exige o consentimento dos subordinados a respeito de quem será o líder (HOLLANDER, 1958). Neste contexto, a liderança só existe depois de ser reconhecida por outros membros do grupo. Os líderes tendem a emergir como diferentes de seguidores em sua capacidade de iniciar e manter a interação. Estes líderes servem para aumentar a participação dos membros com menor capacidade, aceitam personalidades diversas e são muito tolerantes com desvios (BASS, 1981).

No Período de Desenvolvimento do Papel existe ainda um elemento de troca, mas refere-se especificamente para os papéis relativos do líder e subordinado. Teorias que exemplificam este período foram a teoria da troca social (HOLLANDER, 1978; JACOBS, 1970) e o modelo tomada de papel (GRAEN; CASHMAN, 1975).

Numerosos estudos empíricos foram realizados para testar as várias teorias apresentadas até esse ponto, mas os resultados foram menos conclusivos, e um sentimento surgiu que talvez não havia o conceito articulável chamado liderança. Parecia que tantas variáveis na equação da liderança não tinham sido explicadas, a Era Anti-Liderança (SETERS; FIELD; 1990).

O cinismo da Era Anti-Liderança foi substituído na Era da Cultura, quando foi proposto que a liderança não é, talvez, um fenômeno do indivíduo, da díade líder-liderado, ou até mesmo do pequeno grupo, mas sim é onipotente na cultura de toda a organização. Shein (1985) diz que a cultura de uma organização socializa as pessoas e os estilos de liderança são uma parte integrante da cultura da organização; uma das ações mais importantes que o líder faz é criar e gerir a cultura. Há também, pela primeira vez, uma mudança de foco da liderança de aumentar a quantidade de trabalho realizado (produtividade, eficiência), para um aumento da qualidade por meio de expectativas e valores (SETERS; FIELD; 1990).

Por fim, a Era Transformacional representa a fase mais recente e promissora na evolução da teoria da liderança. A sua melhoria dramática sobre épocas anteriores reside no fato de que ela baseia-se em motivação intrínseca, ao invés de motivação extrínseca (SETERS, FIELD, 1990). Além disso, em comparação com a era transacional, os líderes devem ser proativos e não reativos em seu pensamento; radicais do que conservadores, mais inovadores e criativos, e mais abertos a novas ideias (BASS, 1985). Aqui, o exercício da liderança é influenciar a produzir compromisso entusiástico pelos subordinados, ao contrário de obediência relutante ou cumprimento indiferente (YUKL, 1989).

A Era Transformacional é composta pelo período do carisma e pelo período da profecia auto-realizável. O tema básico do período do carisma é que a liderança deve ser visionária, que deve transformar aqueles que vêem a visão, e dar-lhes um sentido novo e mais forte de propósito e significado. O período do carisma inclui a teoria da liderança carismática, que é uma teoria abrangente, em que traços líder, comportamentos, influência, e fatores situacionais combinam para aumentar a receptividade subordinado aos apelos ideológicos (CONGER; KANUNGO, 1987; HOUSE, 1977).

Conger e Kanungo (1987) desenvolveram o modelo da liderança carismática em 1987, efetuando uma revisão de alguns dos seus pressupostos em 1998. Um dos primeiros aspectos essenciais para a compreensão desse modelo é o fato de os autores conceberem o carisma como uma dimensão perfeitamente observável, tal como eram as vertentes mais tradicionais do estudo da liderança (ex: consideração individual, valorização da tarefa, comportamentos autocráticos e democráticos). Em termos práticos, aquilo que se pretendeu evitar foi a identificação do conceito como um traço de personalidade, o que limitaria, em muito, a futura formação de profissionais nessa área. Uma segunda premissa prende-se com a afirmação de que o carisma existe a partir das atribuições efetuadas por aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente, com o líder. É neste sentido que os processos de influência se tornam vitais para a identificação de indivíduos carismáticos, pois, essa característica deve ser concebida como o reconhecimento do grupo/organização, podendo ser estudada como qualquer outra dimensão da liderança (CONGER; KANUNGO, 1987).

De acordo com o enfoque da liderança carismática, os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. A pesquisa tem dedicado muita atenção à procura das características que distinguem os líderes considerados carismáticos dos seus seguidores. Um dos estudos mais consistentes é aquele desenvolvido por Conger e Kanungo na McGill University (*apud* ROBBINS, 1999), que conclui que os líderes carismáticos têm uma meta idealizada; têm um forte compromisso pessoal com sua meta; são percebidos como não-convencionais; são assertivos e autoconfiantes; são percebidos mais como agente de mudança radical do que como gerentes do *status quo*.

A liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico. Líderes carismáticos podem tornar-se um passivo para a organização depois que a crise e a necessidade de mudança drástica acabam (MELO, 2004).

O período da profecia auto-realizável é baseado na teorização de Field (1989) que trata da transformação de cada auto-conceito e melhora teorias anteriores, considerando a transformação ocorrendo tanto do líder para o subordinado, quanto do subordinado para o líder. Em outras palavras, o líder pode ser ativado a partir de níveis inferiores ou superiores na

organização. Além disso, o processo funciona não apenas em situações diádicas, mas também no grupo e em contextos organizacionais. Essa ideia é desenvolvida por Field e Seters (1988), que sugerem que o fator chave de sucesso desse tipo de liderança é a construção de expectativas positivas.

A tarefa de liderança torna-se assim uma construção, monitoramento e reforço de uma cultura de expectativas elevadas. Essa filosofia é disseminada por Bass (1985) que sugere que os grupos de trabalho tendem a escolher os líderes que eles esperam que irá garantir a realização da tarefa, manter o foco estratégico, e facilitar a coesão do grupo. Dessa forma, os subordinados saem das preocupações de filiação e de segurança e passam para as preocupações de auto-realização, realização e reconhecimento.

Atualmente, os esforços têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional. Assim, a seguir será apresentado o modelo de análise utilizado para a realização desta pesquisa.

2.1.4 Modelo de análise: estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*

Burns (1978) foi um dos primeiros a fornecer uma definição explícita de liderança transformacional. Ele propôs que o processo de liderança ocorre em uma das duas maneiras, transacional ou transformacional. A liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Eles também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário e confiam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. Em contraste, Burns (1978) caracteriza a liderança transformacional como um processo que motiva seguidores apelando aos ideais mais elevados e aos valores morais. Os líderes transformacionais devem ser capazes de definir e articular uma visão para suas organizações, e os seguidores devem aceitar a credibilidade do líder.

Posteriormente, Bass e Avolio (1994) desenvolveram uma teoria da liderança transformacional que é um ponto culminante e de extensão do trabalho anterior de Bennis e Nanus (1985), Burns (1978), Tichy e Cohen (1997) e outros. Bass e Avolio (1997) propuseram três estilos de liderança – liderança transacional, liderança transformacional e *laissez-faire*.

Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (NORD; FOX, 1996). O foco principal de líderes transacionais é nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG e AVOBIO, 1999).

No caso da liderança transacional, de acordo com Bass (1985), os comportamentos típicos são: recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva. A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e seguidores, ou seja, são oferecidas recompensas para o bom desempenho ou feitas ameaças e disciplinas para desempenhos ruins. O líder que depende fortemente da administração por exceção passiva intervém com o seu grupo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas não são cumpridas. Em contraste, na administração por exceção ativa, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros (BASS, 1985).

Já a liderança transformacional é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (BASS, 1985). Bass e Avolio (1997) indicaram que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamentos associados a quatro características: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito. A motivação inspiradora representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho. O estímulo intelectual refere-se aos líderes que

desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas. A consideração individualizada refere-se a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

A liderança transformacional envolve o desenvolvimento de uma relação mais estreita entre os líderes e seguidores, baseada na confiança e no compromisso com os resultados. Os líderes transformacionais ajudam os seguidores a enxergarem a importância de ir além dos seus próprios interesses em prol da missão e visão do seu grupo e/ou organização. Espera-se que eles tenham uma influência forte e positiva em níveis de identificação, motivação e realização do objetivo de seguidores (JUNG; AVOBIO, 1999). A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder, bem como da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas (NORD; FOX, 1996).

Segundo Neto (2010), além dessas características, os líderes transformacionais consideram-se agentes de mudança, pois são designados para transformar a organização a que pertencem. Têm condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. Enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza. O líder transformacional busca ir além do instrumentalismo transacional.

Segundo Burns (1978), Bass (1985) e Yukl (1994), os temas mais comuns encontrados nas pesquisas relativas à liderança transformacional incluem a capacidade de: estimular a motivação dos subordinados, focando as necessidades de ordem superior de propósito, valores e moralidade; criar e articular uma visão relacionada ao objetivo; mobilizar para o objetivo comum e participar às preocupações e necessidades de desenvolvimento de seguidores. Outros elementos da liderança transformacional que receberam menos atenção dos pesquisadores são: a capacidade do subordinado para lidar com ambigüidade, complexidade e incerteza; o viés do líder transformacional em relação à ação (BENNIS; NANUS, 1985), e a capacidade do líder transformacional para apoiar as decisões tomadas pelos subordinados (O'CONNELL, 1995)

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* caracteriza-se pelo fato do líder interferir pouco nas decisões do grupo, ou seja, ele dá liberdade para que os colaboradores tomem as decisões. Nesse estilo, o líder evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados, abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões, que são delegadas aos liderados (BASS; AVOLIO, 2000).

2.2 Desempenho de Equipes

Nos últimos anos, conforme apresentado anteriormente, as organizações vêm realizando grandes transformações nas práticas de gestão e na maneira como organizam o trabalho, refletindo em mudanças significativas percebidas nas práticas culturais e político-econômicas que vêm ocorrendo no mundo, a partir do início da década de 1970, e posteriormente, no Brasil. Essas transformações fizeram com que as organizações substituíssem um modelo baseado na hierarquia, na racionalização e divisão do trabalho cuja ênfase estava nas rotinas, no controle e na disciplina, por outro mais flexível voltado para a multifuncionalidade, à mudança e à inovação (HARVEY, 1999).

Nesse contexto, as organizações começam a incentivar a formação e o desenvolvimento de equipes, considerando-as como a unidade básica de desempenho organizacional (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1993; MANZ; SIMS, 1996). Na área de gestão, surge um grande interesse por modelos e programas que possibilitem a criação de equipes efetivas, preparando as organizações para enfrentar os desafios do ambiente competitivo (PARKER, 1995; DREXLER; SIBBET; FORRESTER, 1996; KATZENBACH; SMITH, 2001). A implementação de equipes torna-se uma das mudanças mais comuns nas organizações nas últimas décadas (ALLEN; HECHT, 2004).

No entanto, aquilo que parecia ser a solução para os problemas organizacionais passou a ser uma grande fonte de decepção, pois se começou a perceber a dificuldade de fazer com que as pessoas trabalhassem efetivamente em equipe (ROBBINS; FINLEY, 1997). Na maioria das vezes, os resultados alcançados pelas organizações foram piores que nos modelos de gestão e

estruturas tradicionais, assim como para os funcionários, onde o trabalho em equipe passou a ser fonte de insatisfação e geração de estresse. Dessa forma, estruturar e fazer com que as equipes sejam efetivas torna-se uma das questões fundamentais dentro do ambiente organizacional (ALLEN; HECHT, 2004).

Para Katzenbach e Smith (1993), equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidas com um propósito comum, metas de desempenho e uma abordagem pelos quais se mantém mutuamente responsáveis. Nesse mesmo sentido, Moscovici (1995) coloca que as equipes de trabalho são grupos com objetivos comuns e compartilhados, nos quais os membros possuem habilidades complementares, relacionando-se de forma aberta, comunicativa e cooperativa para o alcance de resultados. De acordo com esta autora, em uma equipe deve haver comunicação entre os membros, estímulo a opiniões divergentes, capacidade de assumir riscos, confiança, respeito, mente aberta e cooperação. Reis *et al.* (2005) colocam que as equipes são conjuntos de indivíduos reunidos com o objetivo explícito ou não de gerar sinergia para o alcance de resultados melhores do que os obtidos por meio do somatório ou simples junção de resultados individuais. As equipes de trabalho constituem unidades de desempenho, cuja implantação é cada vez mais freqüente no âmbito organizacional. Este acréscimo pode ser resultante dos processos de mudança em que as organizações têm passado em função das pressões exercidas pelo ambiente, que cobra respostas efetivas às suas demandas (PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005).

Assim, a crença na eficácia de equipes, entre gerentes, funcionários e população em geral, tem a ver com o forte valor social positivo que parece intimamente ligado com o trabalho em equipe. Mesmo aqueles que não são os defensores mais entusiastas do trabalho em equipe notaram que as equipes parecem ter apelo social irresistível (MUELLER *et al.*, 2000). Este apelo social é capturado em dois temas fortes que emergem da retórica sobre as equipes. Um deles é a idéia de que cada pessoa é única e, portanto, tem algo único a contribuir para o desempenho da equipe. A idéia de reunir esses talentos é associada com as noções de sinergia, o que implica um desempenho superior (ALLEN; HECHT, 2004).

Mas, o que é considerado desempenho e como mensurá-lo? Originalmente, o termo desempenho estava relacionado ao funcionamento de máquinas e equipamentos, sendo percebido como um conjunto de características ou possibilidades de atuação. Nesse sentido, o

desempenho humano também pode ser percebido como aplicação de esforços das pessoas em busca de produtividade efetiva. O desempenho humano individual é afetado pelo desempenho da organização, dos processos e da equipe de trabalho (SOUZA *et al.*, 2005).

As perspectivas mecanicistas, que predominaram até a década de 1970, enfatizavam que o potencial do indivíduo, associado ao desejo e ao esforço de fazer aquilo que foi estabelecido, responde exclusivamente pelo desempenho obtido (SOUZA *et al.*, 2005). No final da década de 1980, Bergamini e Beraldo (1988) deram ao conceito o significado de ação, atuação, comportamento, para traduzir capacidade no trabalho, decorrente de aptidões desenvolvidas a partir de ações de aprendizado. Contemporaneamente, o desempenho das pessoas e dos grupos passa a ser um fato crítico, e um número cada vez maior de especialistas defende que este conceito é afetado pelas relações de trabalho e pelas relações humanas. Assim, desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance dos resultados desejados (SOUZA *et al.*, 2005).

Já Lebas e Euske (2002) consideram que desempenho é um conceito complexo e fazem duas proposições de significado. A primeira proposição estabelece que desempenho pode ser expresso como um conjunto de parâmetros ou indicadores que são complementares, e algumas vezes contraditórios, que descreve o processo através de vários tipos de resultados alcançados. A segunda proposição considera que desempenho depende da identificação de um modelo causal que descreve como as ações de hoje podem influenciar os resultados no futuro. Desempenho não é um evento único e sim um processo dinâmico. Assim, a mensuração de desempenho é um indicador importante apenas se a organização adquiriu o conhecimento e o domínio de suas relações causais e pode reproduzir este resultado no futuro. O termo desempenho deve ser utilizado para representar a soma de todos os processos que levam a uma sequência potencial ou futura de resultados (LEBAS; EUSKE, 2002).

Por sua vez, Dutra (2010) define desempenho como o conjunto de entregas e resultados gerado em função do desenvolvimento, esforço e comportamento do indivíduo para com a organização. O nível de desenvolvimento de um indivíduo está relacionado com sua maturidade e autonomia de ação e determina a expectativa da organização sobre seu desempenho. Já o esforço difere do nível de desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação de valor para a organização. O esforço é uma contingência e está ligado à

motivação do indivíduo e às condições favoráveis oferecidas pela organização ou pelo mercado, naquele momento. Ninguém pode garantir que uma pessoa esforçada hoje continuará a sê-lo amanhã. Por fim, o comportamento pode ou não afetar o desenvolvimento e esforço do indivíduo e está relacionado a um padrão de conduta definido pela organização ou conjunto de pessoas (DUTRA, 2010).

No setor público, de acordo com Dooren *et al.* (2010), o termo desempenho acumula significados múltiplos e, muitas vezes, ambíguos. No entanto, para esse autor, é possível inferir um conceito universal para desempenho, traduzindo-o como um comportamento intencional que pode ser individual ou organizacional. A partir dessa definição de desempenho como ação deliberada, Dooren *et al.* (2010) constroem uma classificação baseada em quatro perspectivas: desempenho como produtividade; desempenho como competências/capacidade, desempenho como bons resultados e desempenho como resultados sustentáveis. A primeira perspectiva de desempenho concentra a atenção em todas as ações que são realizadas e no comportamento intencional dos atores governamentais. Essa concepção é de natureza relativamente imparcial, mas também é muito ampla.

As outras perspectivas do conceito de desempenho contêm um juízo de valor. O desempenho tem uma qualidade que pode ser elevada ou baixa. Primeiramente, quando o desempenho é sobre a qualidade das ações, e não tanto sobre a qualidade dos resultados, ele é conceituado como competência ou capacidade. Em segundo lugar, quando o desempenho é sobre a qualidade dos resultados e não tanto sobre a qualidade das ações, o desempenho é igual a resultados (a capacidade da organização não é o foco desta conceituação). A Nova Gestão Pública vê o desempenho sob essa última perspectiva. Enquanto os resultados são comprovados, não importa como eles surgiram. Finalmente, quando o desempenho é conceituado considerando tanto a qualidade das ações quanto a qualidade dos resultados, pode ser tipificado como resultados sustentáveis. Desempenho refere-se à organização produtiva, ou seja, uma organização que tem a capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados (DOOREN *et al.*, 2010).

A preocupação com a mensuração do desempenho começou junto com a revolução das relações de trabalho trazida por Taylor que propôs avaliar o desempenho dos funcionários. No início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor propôs a

aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou na época a grande quantidade de problemas que estava surgindo. Isso porque é muito diferente medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente mensuradas, de julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, pois essas possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas. Mesmo assim, durante um longo período e ainda hoje em alguns lugares, desempenho ficou associado só à produtividade, à quantidade de trabalho (BARBOSA, 1996).

Ghalayini e Noble (1996) acrescentam que a evolução da medição de desempenho pode ser dividida em duas grandes fases. A primeira começou em 1880 e durou até o início da década de 1980, sendo caracterizada pela ênfase em medidas de desempenho financeiras e de produtividade. A segunda fase, que teve início no fim da década de 1980 e segue até os dias atuais, destaca a necessidade de medidas de desempenho balanceadas (medidas financeiras e não financeiras, além das de produtividade) e integradas para suportar as novas condições operacionais internas e externas da maioria das organizações.

Entretanto, esse processo de mensuração não se restringe ao empregado, no nível individual, pois não é possível desconsiderar a dimensão da equipe nas relações de trabalho, nem a importância de se avaliar, também, os processos de produção e o produto final da organização. Guimarães (1998), por exemplo, sustenta que as organizações modernas necessitam dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual. Ou seja, faz-se necessário contar com um sistema mais amplo de gestão de desempenho, em nível organizacional, e não apenas individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro *et al.* (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Existem diferentes modelos de mensuração de desempenho, que envolvem três níveis de análise: organizacional, de equipe ou individual (BRANNICK; PRINCE, 2009). Um sistema de gestão de desempenho em diferentes níveis da organização é descrito por Guimarães *et al.* (1998). No nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivo macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e metas de

cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. E, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho, ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade e produtividade dos produtos e serviços gerados pela organização. As organizações têm buscado trabalhar com a medição do desempenho nestes diferentes níveis, de acordo com o grau de maturidade no que se refere ao planejamento e a utilização de ferramentas de mensuração de resultados.

Considerando o âmbito de atuação de uma liderança, é possível avaliar a influência do seu estilo tanto em nível individual, quanto em nível de equipe. Apesar da unidade tradicional de avaliação em uma organização ser o indivíduo, na pesquisa realizada foi mensurado apenas o nível de desempenho de equipes, pois cada vez mais o foco está na equipe para o cumprimento de metas e os indivíduos são dependentes de outros com quem trabalham. Assim, o desempenho de qualidade requer um esforço de equipe, e o sucesso, em grande medida, depende da capacidade de um indivíduo para gerir as pessoas, bem como os recursos materiais (MARGERISON *et al.*, 1995)

Nessa mesma perspectiva, tratar de avaliação de desempenho em nível individual ignora a interação e sinergia que caracterizam o excelente desempenho da equipe. A avaliação de desempenho da equipe possibilita reunir as informações necessárias para identificar os problemas da equipe e para desenvolver as capacidades da equipe. Ela aumenta o orgulho da equipe, ampliando o compromisso e a identificação de seus membros (SCOTT; EINSTEIN, 2001). Corroborando com esse entendimento, Robbins (2005) considera que as avaliações individuais de desempenho não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Sendo assim, para reforçar o empenho e o comprometimento das equipes, os dirigentes das organizações precisam também considerar as avaliações em grupo.

Para Pereira (2001), avaliar um desempenho significa julgá-lo e atribuir-lhe um conceito diante de expectativas predeterminadas. Consiste em atribuir valor, tanto qualitativamente, relativo a mérito ou importância, como quantitativamente, à mensuração. O processo de gestão deve avaliar o desempenho da organização, bem como as pessoas responsáveis por ele. A avaliação de desempenho é controle realizado por meio de indicadores de desempenho

previamente estabelecidos, com base em um padrão, tendo o objetivo de verificar se a missão da empresa está sendo cumprida. Monitora e avalia o atingimento de metas, alimentando sistemas de benefícios, controlando o planejamento, criando, implementando e conduzindo estratégias e identificando falhas e problemas (MIRANDA; SILVA, 2002).

Segundo Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho das pessoas pode assumir quatro dimensões: avaliação de desenvolvimento, avaliação de comportamento ou atitudinal, avaliação de potencial ou perfil e avaliação de metas. A avaliação de desenvolvimento refere-se ao nível de complexidade em que um profissional atua e aplica suas competências. A avaliação de comportamento ou atitudinal diz respeito às características observáveis em certa medida no ambiente de trabalho e relacionam-se com quanto o comportamento da pessoa alinha-se às atitudes e aos valores aceitos e estimulados pela organização. A avaliação de potencial ou perfil é baseada nos traços ou características de personalidade, buscando identificar aptidões para uma ou outra atividade e quais áreas possuem maior potencial para se desenvolver. Esse tipo de avaliação é indicado para decisões referentes a autoconhecimento, alocação e composição de equipes, mas não como instrumento para mensurar entregas. Já a avaliação de metas e resultados afere o cumprimento das metas em relação ao que foi estabelecido no momento de pactuação (definição das metas, indicadores, prazos, qualidade, recursos necessários e forma de mensuração). Geralmente, essas metas estão alinhadas a diretrizes organizacionais e representam a contribuição de indivíduos e áreas para o alcance dos resultados organizacionais, de forma que, se todas as metas forem alcançadas, a organização cumprirá seus objetivos. Esse tipo de avaliação não requer julgamento, uma vez que acordadas as metas, estas devem ser registradas nos sistemas organizacionais e acompanhadas para o andamento da execução.

Murphy (2008) considera que a melhor forma de utilização da avaliação de desempenho é como parte de um conjunto de medidas convergentes que, aplicadas juntamente, apresenta maior chance de captar a variação no desempenho do trabalho do que se usasse apenas uma medida isoladamente. Nesse sentido, Fernandes (2013) sugere um modelo integrado de avaliação de desempenho que capte diversas dimensões. Existem avaliações de entradas e saídas. As entradas são avaliadas com base nas capacidades, que podem ser conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Conhecimentos e habilidades dispõem de sistemática de avaliação; são registrados nos currículos dos profissionais, em termos de treinamentos e

formação acumulados, e, quando muito, validados por meio de certificados. As saídas são avaliadas em termos de entregas estabelecidas nas competências e os resultados aferidos por indicadores dentro de um sistema de metas. As entregas são analisadas por auto-avaliação e avaliação dos superiores, ao passo que os resultados são avaliados em termos de indicadores e, em seguida, armazenados e disponibilizados em sistemas operacionais. A partir do modelo desenhado por Fernandes (2013), nesta pesquisa, o conceito de desempenho considerará as saídas geradas pelas equipes, ou seja, o desempenho será mensurado considerando as entregas e os resultados das equipes.

Sendo assim, considerando os objetivos da presente pesquisa, a seguir serão abordadas algumas pesquisas que trabalharam os constructos liderança e desempenho de equipes, visando explicitar melhor as possibilidades de interação entre essas variáveis.

2.3 Liderança e Desempenho de Equipes

A eficácia da liderança refere-se ao desempenho de um líder em influenciar e orientar as atividades de sua unidade para o alcance de seus objetivos (BERGAMINI, 1994). Hogan *et al.* (1994) sugeriram que a eficácia da liderança deve ser medida em termos de grupo, equipe ou eficácia organizacional. Na prática, porém, as avaliações de eficácia da liderança mais comumente consistem em avaliações feitas pelo supervisor do líder, pelos pares ou pelos subordinados (ou alguma combinação desses três). Tais classificações, embora representem o método predominante de avaliação da eficácia de liderança, podem ser criticados como potencialmente contaminadas. Isso porque essas classificações representam percepções individuais ao invés de resultados medidos objetivamente (por exemplo, o desempenho da equipe), elas podem ser influenciadas pelas teorias implícitas de liderança dos avaliadores. No entanto, se as avaliações de eficácia da liderança são influenciadas por teorias implícitas de liderança ou lembranças seletivas, ou mesmo halo, há evidências de que as classificações da eficácia da liderança convergem com medidas objetivas do desempenho do trabalho de grupo, fornecendo apoio para a utilização de classificações de supervisor e subordinado como medidas de eficácia da liderança (JUDGE *et al.*, 2002).

De acordo com Robbins (2005), quatro fatores contextuais apresentam uma relação mais significativa com o desempenho das equipes: recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições das equipes. No que tange à liderança eficaz, o autor trata do papel do líder como responsável por estabelecer o acordo em relação às especificidades do trabalho e como estas devem ser organizadas para integrar as habilidades de cada membro da equipe. Neste sentido, estudos empíricos têm investigado a relação estilos de liderança e desempenho de equipes, a partir de diversas perspectivas.

Ross e Offermann (1997) examinaram os efeitos dos atributos de personalidade dos líderes transformacionais sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados. O estudo identificou que embora o estilo de liderança transformacional tenha se correlacionado significativamente com a satisfação dos subordinados, esse tipo de liderança não apresentou correlações significativas com os critérios de desempenho adotados na pesquisa.

Jung e Avobio (1999) pesquisaram os estilos de liderança transformacional e transacional e compararam-nos em condições de tarefas individuais e de grupo para determinar se eles tinham diferentes impactos sobre o desempenho individual e coletivo. Realizando uma tarefa de *brainstorming*, os resultados mostraram que os grupos com um líder transformacional geraram mais idéias, mas, individualmente geraram mais idéias com um líder transacional. No geral, o desempenho do grupo foi mais elevado do que a dos indivíduos que trabalham isoladamente. No entanto, ao contrário das expectativas, os grupos geraram mais idéias que exigiam mudanças organizacionais fundamentais no trabalho individual.

Já as pesquisas realizadas por Wayne *et al.* (1999) e Waldman *et al.* (2001) demonstraram que a liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos indivíduos e das organizações, não sendo estudado os benefícios da liderança também para as equipes. Uma razão pela qual o desempenho das equipes pode diferir (do individual e organizacional) é a potencial incapacidade de um líder para criar uma visão global, que é um componente crítico de liderança organizacional eficaz (BASS *et al.*, 2003). Dadas estas potenciais diferenças, uma revisão quantitativa dos efeitos de liderança no nível de desempenho da equipe parece especialmente justificada (STEWART, 2006).

Dionne *et al.* (2004) construíram um modelo que possibilita testar se as dimensões específicas de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual) pode produzir resultados intermediários que poderiam gerar um impacto positivo sobre os processos interpessoais da equipe, e, como tal, melhoraria o desempenho da mesma. Segundo estes autores, comportamentos transformacionais podem impactar processos subjacentes do trabalho em equipe como comunicação, gestão de conflitos e coesão.

Somech (2006) focou seu estudo nos estilos de liderança diretiva e liderança participativa como um fator chave, que impacta diretamente o processo de funcionamento de uma equipe heterogênea. Em um estudo com 136 equipes de atenção primária, o autor constatou que, em equipes heterogêneas, o estilo de liderança participativa foi positivamente associado com a reflexão da equipe que, por sua vez, promoveu a inovação da equipe. No entanto, este estilo de liderança diminuiu o papel da equipe. Já o impacto da liderança diretiva estava na promoção da reflexão da equipe sob a condição de baixa heterogeneidade funcional.

Shen e Chen (2007), em um estudo de larga escala em indústrias de manufaturados e empresas de serviços de Taiwan, investigaram e compararam as relações e as variações entre os estilos de liderança, a confiança da equipe e o desempenho da equipe. Os resultados mostraram que a liderança tem um efeito positivo sobre a confiança e o desempenho da equipe, e que a confiança da equipe também tem um efeito positivo no desempenho da equipe.

Por sua vez, Moynihan *et al.* (2012) pesquisaram sobre a influência da liderança transformacional na percepção de burocracia por parte dos funcionários. Os resultados demonstraram que os comportamentos de liderança transformacional podem alterar as percepções da burocracia através de seus efeitos sobre três principais variáveis mediadoras - clareza das metas organizacionais, comunicação interna, e apoio político. E essas relações de mediação se mantêm até mesmo quando controladas as variáveis intervenientes - o tamanho da agência e a função (prestação de serviço externo versus controle). Os achados deste estudo ressaltaram que é fácil perder os efeitos indiretos da liderança. Os líderes podem fazer a diferença em uma questão específica organizacional, se quiserem. Mas, os líderes também podem ter impacto de longo alcance e imprevisto na vida organizacional.

Examinando o impacto da experiência subjetiva do poder na dinâmica da liderança e do desempenho da equipe, Tost *et al.* (2013) verificaram que o efeito psicológico do poder em líderes formais afeta o desempenho da equipe. Argumenta-se que a elevada experiência de poder de um líder formal produz o domínio verbal, o que reduz a comunicação da equipe e, conseqüentemente, diminui o desempenho. Importante, porque estas dinâmicas contam com a aquiescência de outros membros da equipe para o comportamento dominante do líder, os efeitos só surgem quando o líder tem uma posição de liderança formal.

Assim, todo o exposto reforça a importância de se investigar como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes no setor público, dado o destaque que o papel dos líderes vem assumindo no contexto atual da administração pública e devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes.

Os achados das pesquisas abordadas mostram que a liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação; na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação. Além disso, pode impactar na comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança da equipe. Tudo isso, conseqüentemente, gerará efeitos no próprio desempenho da equipe, sendo importante analisar a dinâmica da díade líder-liderado de forma a identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar esse desempenho.

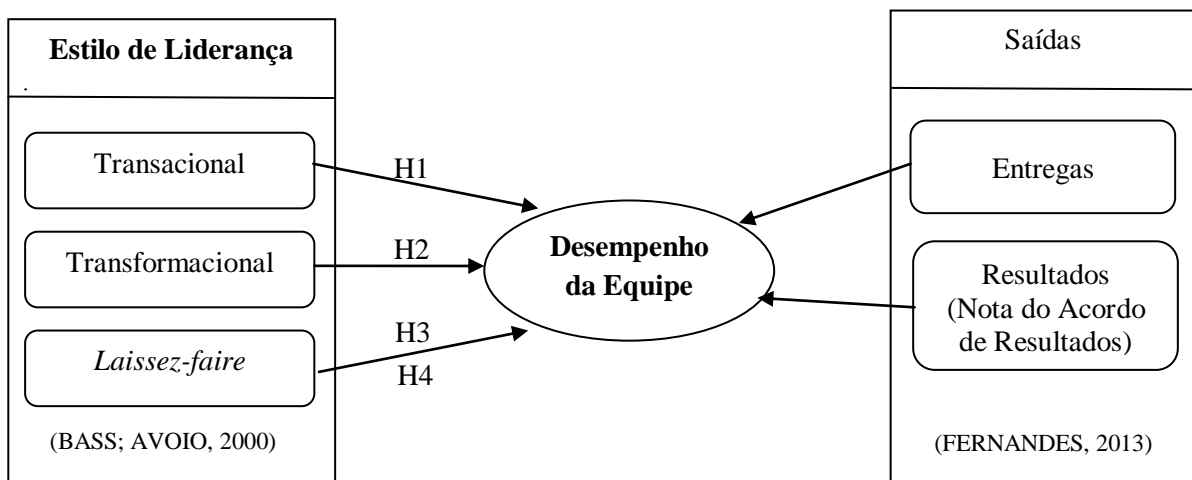
Nesse sentido, espera-se que, no setor público, o estilo de liderança transformacional resulte em melhor desempenho da equipe, uma vez que o líder que apresenta este estilo procura aumentar a consciência do grupo por meio do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais; dá atenção individualizada para os membros da equipe; trabalha aspectos motivacionais (BASS, 1985); causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão de futuro capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados (AVOLIO *et al.* 1991); estabelece um vínculo durador com a equipe por meio da identificação com a causa que perseguem; bem como encoraja a equipe a se desenvolver e a atingir um desempenho que esteja além das expectativas-padrão (BERGAMINI, 2009). As características que compõe o estilo transformacional apresentam uma correspondência significativa com o que se espera dos

líderes dos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais, considerando o contexto de mudança existente atualmente.

Já o estilo de liderança transacional, como é estabelecida uma relação de troca entre líder e liderados, a tendência é que haja uma ligação pouco duradoura, ou seja, o relacionamento com o liderado perdura enquanto houver bens que tenha algum valor para as partes. Esta relação de troca provavelmente dificulta a criação de um efetivo comprometimento e identificação com a causa, o que pode impactar na geração dos resultados. E, por fim, como o estilo *laissez-faire* representa a ausência de liderança, espera-se que não gere influência sobre o desempenho da equipe.

Dessa forma, no modelo de pesquisa, os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* são as variáveis independentes e o desempenho da equipe, medido por meio das entregas da equipe e das notas do Acordo de Resultados (AR), é a variável dependente. O referido modelo pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

H1: O estilo de liderança transacional influencia positivamente o desempenho da equipe.

H2: O estilo de liderança transformacional influencia positivamente o desempenho da equipe.

H3: O estilo de liderança *laissez-faire* não influencia o desempenho da equipe.

H4: O estilo de liderança transformacional está mais fortemente relacionado com o desempenho da equipe quando comparado com o estilo de liderança transacional.

3 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza quantitativa com a finalidade de identificar os estilos de liderança presentes na administração direta, autárquica e fundacional e explicar as possíveis relações com o desempenho das equipes, que também é mensurado em termos quantitativos. Segundo Collins e Hussey (2005), o estudo quantitativo se caracteriza por transformar opiniões e informações em números que possibilitam a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é explicativa, uma vez que evidenciará as características de determinada população ou fenômeno, buscando estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza e servindo de base para explicar os fenômenos que descreve (GIL, 2006). Em relação ao método, a pesquisa é do tipo *survey* ou levantamento de campo, pois será utilizada uma amostra para fazer inferências sobre atitudes, comportamentos e características de uma população que, de tão grande, inviabiliza-se sua observação direta (CRESWELL, 2007). O *survey* permite a utilização de testes rigorosos para verificar proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e examinar cuidadosamente a importância relativa de cada uma delas (BABBIE, 1999).

3.1 População e Amostra

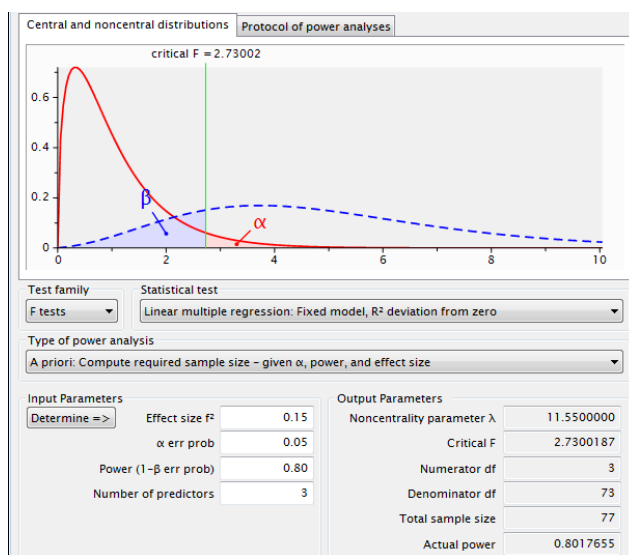
A população da pesquisa é constituída por cerca de 3.000 ocupantes de cargos de direção e de chefia das estruturas básica e intermediária, exceto a alta direção, dos 58 órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, que são submetidos à Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos. Esse critério de corte deve-se ao fato de o perfil de competências gerenciais, que é utilizado para realização dessa avaliação, conter a Liderança de Equipes como uma competência requerida, ou seja, espera-se que todos os gestores apresentem as características de um líder e não fiquem limitados às funções gerenciais. Cabe destacar que, nas Secretarias de Estado, a alta direção

corresponde aos cargos de Secretário, Secretário-Adjunto e Subsecretários e, nas autarquias e fundações, corresponde aos cargos de Diretor Geral, Vice Diretor Geral, Presidente e Vice Presidente, Reitor e Vice Reitor.

A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos é regulamentada pelo Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008, sendo realizada com base no perfil de competências gerenciais que compreende: orientação para resultados, visão sistêmica, gestão de pessoas, liderança de equipes, comportamento inovador, compartilhamento de informações e de conhecimentos e competência técnica.

Para realização da pesquisa, o cálculo da amostra foi realizado com base no processo de amostragem aleatória, a fim de garantir que os líderes selecionados representem adequadamente a população pesquisada. Para definição da amostra, foi utilizada a análise de poder (*power analysis*), um teste que busca minimizar o erro estatístico (α), relacionando diretamente o tamanho da amostra e o tamanho do efeito esperado. Dessa forma, utilizando-se o *software* GPower, versão 1.3.5, atribuindo-se um *power* de 80%, para um efeito esperado de 0,15, um erro de 5% e 3 preditores (ou seja, três estilos de liderança) o tamanho da amostra da pesquisa precisa ser de, no mínimo, 77 gestores (FIGURA 4).

Figura 4 - Cálculo da Amostra



Fonte: GPower versão 3.8.1

3.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram estruturados dois questionários com conteúdos semelhantes, porém, com adaptação da redação das perguntas para que um fosse respondido por uma amostra de líderes e o outro por seus respectivos liderados (APÊNDICE A e APÊNDICE B). Os questionários compreendem três partes:

- a) Parte 1 – Estilos de Liderança
- b) Parte 2 – Avaliação das entregas da equipe de trabalho
- c) Parte 3 – Dados Pessoais e Funcionais

Na parte 1, para identificação dos estilos de liderança, foram utilizadas 21 perguntas do Questionário de Liderança Multifator (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2000). O MLQ contém 21 itens que medem a gama de comportamentos de liderança, tem sido repetidamente validado por especialistas em liderança e é fortemente preditivo do desempenho do líder (BASS, 1990). Este questionário define medidas de estilos de liderança e comportamentos que variam da liderança transacional para a liderança transformacional, incluindo a liderança *laissez-faire*. Quatro fatores foram identificados como características da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada). Dois fatores foram definidos como características de liderança transacional (recompensa contingente e administração pela exceção). Um fator foi descrito como não liderança (*laissez-faire*). De acordo com Bass e Avolio (2000), a confiabilidade do MLQ para cada liderança fator é de faixas de 0,74-0,91. É o instrumento mais utilizado para avaliar estilos de liderança (KIRKBRIDE, 2006) e é considerada a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional (ÖZARALLI, 2003). O Anexo C mostra a correspondência de cada fator dos estilos de liderança com a numeração das perguntas dos questionários.

A escala utilizada na Parte 1 dos questionários é a existente no próprio MLQ, com cinco itens: nunca, correspondente a 0 ponto; raramente, correspondente a 1 ponto; às vezes,

correspondente a 2 pontos; frequentemente, correspondente a 3 pontos; e sempre, correspondente a 4 pontos.

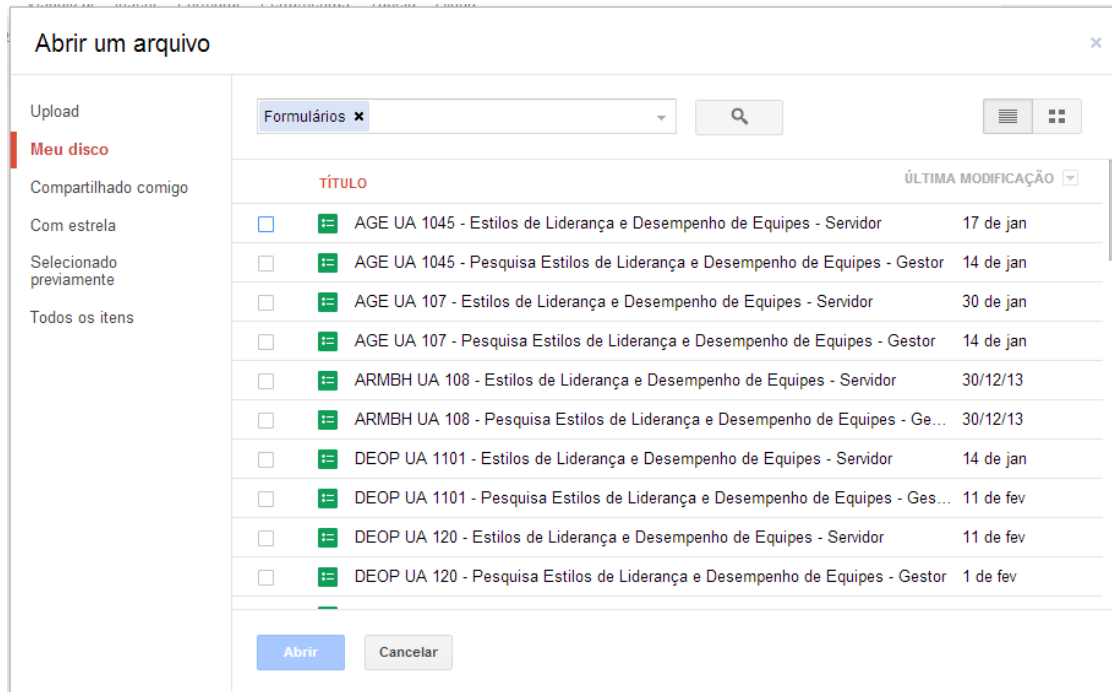
A parte 2, composta de 24 perguntas, foi construída a partir das entregas esperadas dos servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, estabelecido pela Resolução SEPLAG nº 001, de 3 de janeiro de 2013. Essas entregas são agrupadas em cinco (5) blocos referentes aos seguintes temas: foco em resultados, foco no cliente, inovação, trabalho em equipe e comprometimento profissional. As descrições das entregas foram adaptadas, pois para a pesquisa essas foram utilizadas como uma das dimensões da variável desempenho das equipes, conforme modelo proposto por Fernandes (2013). O Anexo D apresenta a correspondência dos cinco temas de entregas com a numeração das perguntas dos questionários.

Na Parte 2 dos questionários, a escala utilizada foi a do tipo Likert de cinco itens: discordo totalmente, correspondente a 1 ponto; discordo, correspondente a 2 pontos; nem concordo nem discordo, correspondente a 3 pontos; concordo, correspondente a 4 pontos; e concordo totalmente, correspondente a 5 pontos.

Já a terceira parte dos questionários é composta por perguntas referentes a dados pessoais e dados funcionais dos respondentes como, por exemplo, sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade, vínculo funcional, tempo de Estado e remuneração.

Para aplicação dos questionários foi criada uma forma de controle que permitisse que os respondentes não fossem identificados, mas que, ao mesmo tempo, fosse possível relacionar as respostas de cada líder às respostas de seus liderados. Assim, foi criado no *Google Docs* para cada líder e para cada equipe um questionário com *link* específico, conforme exemplificado na Figura 5.

Figura 5 - Questionários com links específicos no *Google Docs*



Fonte: *Google Docs*

A partir disso, foram enviados e-mails a 350 líderes e seus respectivos liderados (cerca de 1750 servidores), explicando o objetivo da pesquisa e disponibilizando o *link* específico do *Google Docs* para acesso ao questionário. Esse processo ocorreu durante os meses de outubro a dezembro de 2013 e nos meses de janeiro e fevereiro de 2014 foi realizado o reenvio de e-mail para aqueles que não haviam respondido.

É importante destacar que foram respondidos 392 questionários, destes 101 eram de líderes e 291 de liderados. No entanto, considerando a condição necessária para a análise adequada dos dados da pesquisa, ou seja, o líder e seus liderados deveriam responder ao questionário, foram desconsideradas 19 respostas de líderes, pois nenhum de seus liderados respondeu, e 58 respostas de liderados, uma vez que o respectivo líder também não participou da pesquisa. Assim, 315 questionários respondidos foram considerados válidos para a pesquisa, sendo 82 de líderes e 233 de liderados. A Tabela 1 apresenta a distribuição das respostas por órgão e entidade de exercício dos líderes e liderados, componentes da amostra.

Tabela 1 - Distribuição das respostas por órgão e entidade de exercício dos líderes e liderados

ORGÃO/ENTIDADE	Nº DE RESPOSTAS	PERCENTUAL (%)
Agência da Região Metropolitana de Belo Horizonte	2	0,6
Escritório de Prioridades Estratégicas	2	0,6
Fundação Hospitalar de Minas Gerais	12	3,8
Fundação João Pinheiro	8	2,5
Fundação Ezequiel Dias	10	3,2
Instituto Estadual de Florestas	7	2,2
Imprensa Oficial	16	5,1
Junta Comercial de Minas Gerais	3	1,0
Secretaria de Estado da Casa Civil e Relações Institucionais	7	2,2
Secretaria de Estado de Defesa Social	24	7,6
Secretaria de Estado de Educação	38	12,1
Secretaria de Estado de Fazenda	129	41,0
Secretaria de Estado de Meio Ambiente	5	1,6
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	35	11,1
Secretaria de Estado de Saúde	4	1,3
Universidade do Estado de Minas Gerais	7	2,2
Universidade de Montes Claros	6	1,9
Total	315	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados secundários da segunda dimensão da variável desempenho de equipes – resultados – foram obtidos por meio de consulta ao Sistema de Administração de Pessoal – SISAP, sistema gerenciado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. A partir do código de cada órgão/entidade e da unidade administrativa coordenada pelo líder da amostra identificava-se a nota da avaliação de produtividade de equipe - Acordo de Resultados de 2ª etapa. Cada equipe pode obter uma pontuação anual de 0 a 100, de acordo com a mensuração das metas pactuadas. No Quadro 2 é apresentado um exemplo de metas pactuadas por uma determinada equipe. Sendo assim, para análise da variável de desempenho das equipes, serão utilizados dados primários e secundários.

Quadro 2 - Exemplo de indicadores e metas de uma equipe

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR DE REFERÊNCIA		PESO (%)	METAS
			2009	2010		2011
2- Universalização e Qualidade dos Serviços, 5- Aumento da confiança nas instituições públicas, 13 - Garantir a implantação dos choques setoriais de gestão, viabilizando os instrumentos necessários, 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão, 16- Garantir a qualidade dos serviços prestados pela SEPLAG.	Índice de Governo Eletrônico - I-GOV	%	87,08	89,94	10	91
2- Universalização e Qualidade dos Serviços, 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão, 16- Garantir a qualidade dos serviços prestados pela SEPLAG.	Índice de Satisfação do usuários do LIG Minas	%	N/D	76,00	5	85
2- Universalização e Qualidade dos Serviços, 5- Aumento da confiança nas instituições públicas, 9- Aprimorar as relações da SEPLAG com órgãos e entidades, melhorando a comunicação, participação e comprometimento das áreas, 10 - Promover a coordenação das ações multisetoriais do governo, 13 - Garantir a implantação dos choques setoriais de gestão, viabilizando os instrumentos necessários, 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão.	Taxa de execução das ações do projeto estruturador governo eletrônico vinculadas à equipe	%	97	100	55	100
7 - Simplificar processos administrativos, 27 - Garantir a integração, inovação, eficiência, efetividade e agilidade do processo de gestão interna.	Índice de eficiência na celebração de contratos	%	N/D	100	2,5	100
	Índice de contratos e termos aditivos da equipe assinados e publicados no prazo	%	N/D	N/D	2,5	100
9 - Aprimorar as relações da SEPLAG com órgãos e entidades, melhorando a comunicação, participação e comprometimento das áreas	Índice de Resposta às demandas ao CEGESEI e CEGESPE em até 5 dias úteis	%	N/D	N/D	5	90
2- Universalização e Qualidade dos Serviços, 5- Aumento da confiança nas instituições públicas, 13 - Garantir a implantação dos choques setoriais de gestão, viabilizando os instrumentos necessários, 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão, 16- Garantir a qualidade dos serviços prestados pela SEPLAG.	Índice de Interatividade de Serviços	%	N/D	55	15	58

Fonte: Adaptado de SEPLAG (2011)

3.3 Análise dos Dados

Os dados primários e secundários da pesquisa foram tratados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, buscando-se uma base de dados estatísticos, com o intuito de compreender quantitativamente as respostas dos líderes e de seus liderados, bem como o desempenho destes.

Primeiramente, foi gerada a estatística descritiva dos dados pessoais e profissionais, bem como das variáveis envolvidas no modelo. A análise descritiva dos dados é importante para compreender melhor o comportamento das variáveis no que tange a medidas de tendência central e de variabilidade. Para tanto, foram utilizados a média e o desvio padrão de cada variável. A média foi empregada como medida de tendência central. Ela é calculada somando-se todos os valores atribuídos pelos entrevistados para uma determinada variável e dividindo-a pelo número de respondentes. Como medida de variabilidade dos dados, foi utilizado o desvio padrão que revela se a média reflete um consenso ou não da opinião geral dos respondentes. Quando o desvio padrão é pequeno, significa que os dados estão próximos da média. Por outro lado, desvios padrões maiores indicam que os dados estão mais distantes da média (ANDERSON *et al*, 2011).

Em seguida, foi realizada uma análise de variância (ANOVA) para identificar as possíveis diferenças entre os dados primários (entregas da equipe) e secundários (nota do Acordo de Resultados) relativos à variável dependente desempenho das equipes. Essa análise permitiu verificar variações dos dados que indicaram a existência de diferenças significativas ($p \leq 0,05$) entre as médias amostrais. Diante disso, a partir das respostas de todos os participantes da pesquisa, foram realizadas duas regressões múltiplas. A primeira envolvendo as variáveis independentes estilos de liderança e a variável dependente desempenho das equipes medido pelas entregas da equipe. E a segunda envolvendo as variáveis independentes estilos de liderança e a variável dependente desempenho das equipes no que tange à nota do Acordo de Resultados. De acordo com Anderson *et al.* (2011), a análise de regressão possibilitará indicar como ou em que grau estas variáveis estão associadas entre si.

Antes de realizar a análise de regressão, realizou-se, primeiramente, a análise de correlação. O coeficiente de correlação de Pearson que é uma medida do grau de relação linear entre duas

variáveis quantitativas. Os valores desse coeficiente variam sempre entre os valores -1 e +1. O valor +1 indica uma relação linear positiva e perfeita, isto é, todos os pontos de dados estão em uma linha reta que tem uma inclinação positiva. O valor -1 também indica uma relação linear perfeita, porém negativa, assim, todos os pontos de dados estão em uma linha reta que tem uma inclinação negativa. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. Valores do coeficiente de correlação próximos do valor 0 indicam que as variáveis não estão linearmente relacionadas (ANDERSON *et al.*, 2011).

Em seguida, foi utilizada a análise de regressão múltipla que é um método estatístico de previsão de valores de uma ou mais variáveis de resposta (dependentes) por meio de um conjunto de variáveis explicativas (independentes). O formato geral da equação de regressão linear múltipla, que descreve como a variável dependente y está relacionada com as variáveis independentes x_1, x_2, \dots, x_p , é:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p$$

Y é a Variável Dependente;

β_0 corresponde a um coeficiente técnico fixo/constante, a um valor de base a partir do qual começa Y (ponto em que a reta de regressão intercepta Y);

β_p corresponde aos coeficientes técnicos atrelados às variáveis independentes; e

e x_p as variáveis independentes.

No caso da regressão múltipla, também foi analisado o coeficiente de determinação (R^2) que é o quociente entre a variação explicada e a variação total para todas as variáveis independentes. Este coeficiente pode assumir valores entre 0 e 1, sendo o valor 1 o que representa a situação onde toda a variação é explicada (ANDERSON *et al.*, 2011).

4. CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado o contexto de realização da pesquisa, no qual se destaque a implementação do Programa Choque de Gestão, especificamente das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados. Em seguida, são descritos e analisados os dados obtidos com a execução da presente pesquisa.

4.1 Contexto de realização da pesquisa

A administração pública do Poder Executivo de Minas Gerais, constituída por uma estrutura complexa de 58 órgãos/entidades e quase 420 mil servidores ativos (de acordo com relatório gerado do Sistema de Administração de Pessoal em janeiro de 2014), vem passando por diversas mudanças desde a implantação do Programa Choque de Gestão, em 2003. A expressão “Choque de Gestão” pretendeu provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso, em uma nova forma de gerenciamento focado nos resultados para atender as demandas da sociedade (NEVES; VILHENA, 2012).

A primeira geração do Choque de Gestão, que abrangeu o período de 2003 a 2006, teve suas primeiras medidas em duas direções: medidas emergenciais de ajuste à realidade, com os objetivos principais de corrigir a situação econômico-financeira do Estado, reconstruir a máquina administrativa, promover o equilíbrio fiscal e recuperar a capacidade de investimento; e medidas estruturantes, com o objetivo criar as bases para um novo processo de desenvolvimento econômico e social para o Estado (VILHENA; MARINI, 2010). Nesse período, vale destacar, dentre os projetos estruturadores aquele que se apropriou do nome da iniciativa e foi denominado: “Choque de Gestão, Pessoas e Qualidade e Inovação na Administração Pública”, cujo objetivo foi melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a reorganização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado (NEVES; VILHENA, 2012).

Para dar continuidade às políticas então estabelecidas, a segunda Geração do Choque de Gestão, compreendida no período de 2007 a 2011, buscou alcançar um Estado capaz de executar as estratégias governamentais de forma efetiva e eficiente, promovendo a plena conexão entre os gastos públicos e os resultados esperados (SILVA, 2009). A referida reforma

teve como objetivo precípua consolidar a implementação de um verdadeiro Estado para Resultados, ou seja, garantir aos destinatários da ação governamental a prestação de serviços públicos com alta qualidade, máximo índice de cobertura e aos menores custos. O desafio constituiu em estender o alcance do Choque de Gestão a toda administração pública, bem como consolidar e institucionalizar esse importante processo de transformação, visando assegurar a sua irreversibilidade, indo além da idéia de responsabilidade fiscal e incluindo a responsabilidade com o alcance dos resultados de desenvolvimento e a respectiva prestação de contas à sociedade. (NEVES; VILHENA, 2012). Segundo Vilhena e Marini (2010), nesse conceito de Estado para Resultados o desempenho do governo passa a ser medido, de um lado, pelos resultados mensurados por meio de indicadores de qualidade e universalização dos serviços e, de outro, pelo custo do governo para a sociedade.

A terceira geração do Choque de Gestão, compreendida de 2011 a 2014 e denominada Gestão para a Cidadania, foi desenhada a partir da necessidade de se construir um Estado cada vez mais aberto ao controle e participação populares. Assim, buscou-se estabelecer mecanismos para o envolvimento da sociedade civil como partícipe na elaboração e monitoramento de políticas públicas, resultando no estabelecimento de metas regionalizadas e em um conjunto de estratégias prioritárias a serem perseguidas para a concretização da visão de futuro do Estado (BDMG; INSTITUTO PUBLIX; GOVERNO DE MINAS, 2013).

Para o alcance dos resultados pretendidos, foi criado um sistema de planejamento em Minas Gerais constituído, principalmente, dos seguintes instrumentos: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), equivalente ao plano estratégico das organizações e responsável pela definição da estratégia de longo prazo do governo; Plano Plurianual de Ação governamental (PPAG), que se constitui como um desdobramento do PMDI para um período de quatro anos, dentre outros instrumentos de curto prazo (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Sendo assim, para viabilizar a execução de forma eficiente daquilo que foi planejado, tanto no curto quanto no longo prazo, o Governo de Minas Gerais optou por modernizar sua administração pública, aproximando suas práticas de gestão daquelas do setor privado, como apregoado pelo movimento da Nova Gestão Pública. Isso ocorreu em diversas áreas, especialmente, nas áreas de gestão de pessoas, gestão por resultados e gestão financeira, receptoras das maiores mudanças (BECHELAINÉ *et al.*, 2012). Considerando os objetivos da

presente pesquisa, a seguir serão tratados os pontos principais referentes às políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados implementados nos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais.

4.1.1 Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas, considerada de difícil operacionalização no setor público, passou por uma intensa reformulação nos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais. Lemos e Neves (2008) explicam que um novo padrão de política de recursos humanos foi adotado no Estado, redirecionando seu foco para a meritocracia, a valorização contínua e o desenvolvimento do servidor. Para tal, segundo esses autores, todos os planos de carreira foram reestruturados, foi adotada a avaliação de desempenho individual dos servidores efetivos, juntamente com uma política de desenvolvimento dos servidores.

O processo de reestruturação das carreiras do Poder Executivo de Minas Gerais teve como uma de suas principais diretrizes a instituição de mecanismos de desenvolvimento pautados pela meritocracia. Sendo assim, a obtenção de avaliações de desempenho individual satisfatórias tornou-se requisito essencial para o desenvolvimento na carreira. Outro ponto de destaque no processo de reestruturação consiste no incentivo à formação continuada do servidor, por meio de estruturas de carreiras que preveem a elevação progressiva do nível de escolaridade exigido para concessão de promoções. Merece destaque, ainda, a formação de carreiras amplas, com perfil multifuncional, distribuídas em Grupos de Atividades que reúnem órgãos e entidades com áreas de atuação comuns (BDMG; INSTITUTO PUBLIX; GOVERNO DE MINAS, 2013).

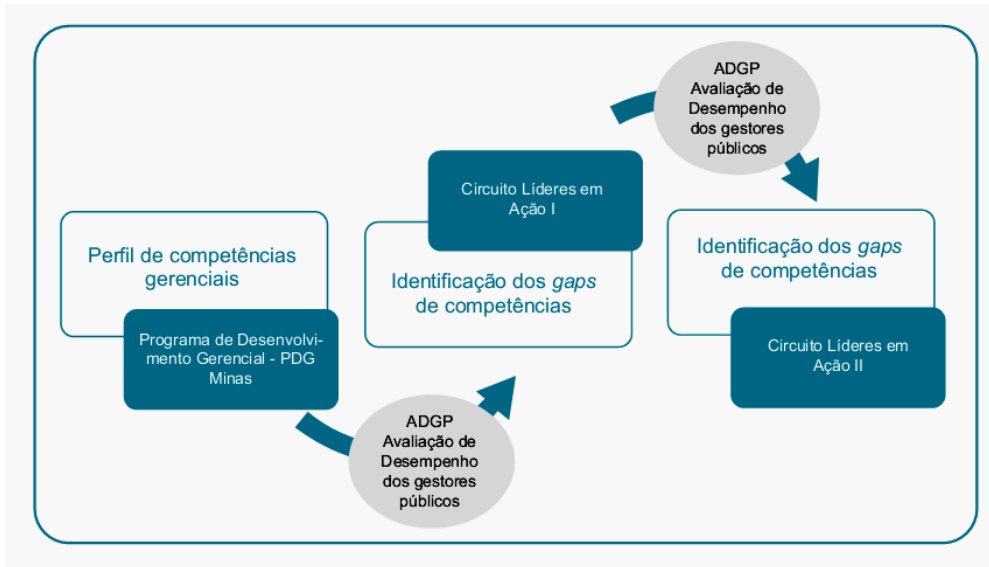
Já a avaliação de desempenho em nível individual foi instituída pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Todos os servidores são avaliados a partir de critérios que buscam aferir sua competência para o desempenho das funções sob sua responsabilidade. Esta avaliação já sofreu algumas reformulações e, desde 2013, vem sendo realizada a partir das entregas estabelecidas na Resolução SEPLAG nº 001. De acordo com Ribeiro *et al.* (2011), o resultado da avaliação de desempenho gera reflexos em vários subsistemas, a saber:

- a) Planos de carreiras: o servidor, para progredir na carreira, precisa do decurso de 2 anos de efetivo exercício e 2 avaliações com resultado acima de 70 pontos; para promoção, são necessários 5 anos e 5 avaliações com resultado acima de 70 pontos.
- b) Remuneração variável: parcela com valor proporcional ao resultado da avaliação.
- c) Política de Desenvolvimento do servidor: os servidores com notas abaixo de 70 pontos terão sua capacitação priorizada.
- d) Demissão: o servidor fica sujeito à aplicação da pena de demissão, caso apresente 2 resultados sucessivos abaixo de 70 pontos ou 3 resultados abaixo de 70 pontos em 5 avaliações consecutivas ou 4 resultados abaixo de 70 pontos em 10 avaliações consecutivas.

Associado a esse conjunto de mudanças nas carreiras e instituição da avaliação de desempenho, foi dada uma grande evidência à profissionalização dos gestores públicos, que se tornou imperativa e de destaque na estratégia governamental, passando a constituir o Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”. Foi evidenciada a necessidade de se contar com gestores capazes de ser o elo entre a estratégia governamental e os servidores. Os gestores públicos têm a importante missão de traduzir as estratégias para as suas equipes de trabalho, buscando o maior comprometimento e mobilizando os esforços para a geração dos resultados esperados. Assim, o papel da liderança torna-se decisivo para a implementação dos planos de Governo e para as iniciativas de reforma e modernização da gestão pública (BDMG; INSTITUTO PUBLIX; GOVERNO DE MINAS, 2013).

O referido Projeto Estruturador foi composto por quatro ações: mapeamento das competências básicas; execução do programa de desenvolvimento; desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho; e certificação ocupacional. Essas ações foram integradas de forma a alimentar constantemente o ciclo virtuoso de desenvolvimento e avaliação. A partir da definição do perfil de competências dos gestores, foram estruturadas as ações de desenvolvimento. Estas, por sua vez, são avaliadas de forma a identificar novas oportunidades de desenvolvimento. E estas últimas são novamente avaliadas, e assim por diante, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Ciclo de Desenvolvimento e Avaliação dos Gestores Públicos



Fonte: BDMG; INSTITUTO PUBLIX; GOVERNO DE MINAS, 2013

Dentre as competências definidas para os gestores públicos, destaca-se a de Liderança de Equipes, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Descrição da competência Liderança de Equipes

<p>Liderança de equipes</p>	<p>Gerencia projetos, coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados.</p> <p>Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados.</p> <p>Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos.</p> <p>É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao fazê-la acontecer, toma decisões, age e orienta o trabalho em equipe.</p> <p>Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à "sua parte"), administra diferenças de opinião e os conflitos entre os membros da equipe.</p>
-----------------------------	--

Fonte: BDMG; INSTITUTO PUBLIX; GOVERNO DE MINAS, 2013

A descrição da referida competência aproxima-se bastante das características de um líder transformacional, indicando que pela política de desenvolvimento e avaliação dos gestores públicos mineiros espera-se que eles apresentem estas características.

Explicada, em linhas gerais, a política de gestão de pessoas que está sendo implementada no Poder Executivo de Minas Gerais, a seguir será abordada a política de gestão para resultados.

4.1.2 Gestão por Resultados

A pactuação de resultados é um dos principais ingredientes da Nova Gestão Pública e, assim, permanece como elemento central de concepções contemporâneas de governança pública utilizados de forma variada e com propósitos como controle, ganho de eficiência, *accountability*, aprendizagem, etc. (INSTITUTO PUBLIX, BDMG, GOVERNO DE MINAS, 2013).

Em Minas Gerais, o instrumento gerencial adotado para contratualização é o Acordo de Resultados (AR). O AR é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão (DUARTE *et al.*, 2006,).

O principal objetivo é alinhar, à estratégia governamental estabelecida no PMDI, as organizações responsáveis por sua execução. Ao estabelecer metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida, as políticas públicas e os programas governamentais com os resultados traçados no Plano Estratégico de longo prazo, pretende-se aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade com maior transparência, sem perder de vista a preocupação com a racionalização dos gastos de custeio (INSTITUTO PUBLIX, BDMG, GOVERNO DE MINAS, 2013).

O Acordo de Resultados é formalizado em duas etapas: na primeira etapa é pactuada a estratégia do Governo definida no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, desdobrada no Plano Plurianual de Ação Governamental, com foco nos grandes resultados a serem

perseguidos por cada sistema operacional; e na segunda etapa é pactuado o desdobramento da estratégia de Governo em um conjunto de ações e indicadores representativos do papel de cada uma das equipes de trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública no alcance da estratégia de Governo (MINAS GERAIS, 2008).

A primeira e segunda etapas do Acordo de Resultados são avaliadas por uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação, instituída pelo dirigente máximo do órgão ou entidade acordante. A avaliação de desempenho institucional corresponde à avaliação conclusiva dos resultados pactuados na primeira etapa do Acordo de Resultados. A avaliação de produtividade por equipe corresponde à nota de cada equipe de trabalho, em avaliação conclusiva sobre os resultados pactuados na segunda etapa do Acordo de Resultados (MINAS GERAIS, 2008).

4.2 Análise dos dados

Nesta seção, serão apresentados os dados obtidos por meio da aplicação de questionários. Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva com o intuito de apresentar o perfil pessoal e profissional dos dois públicos alvos da pesquisa – líderes e liderados. Em seguida, foi realizada a análise multivariada dos dados, considerando o modelo proposto.

4.2.1 Análise Descritiva dos Dados Pessoais e Funcionais

Do total de 82 líderes que responderam ao questionário, em relação ao gênero, há uma pequena prevalência do sexo feminino com aproximadamente 51% e 49% do sexo masculino. O mesmo ocorre em relação aos 233 liderados que também participaram da pesquisa, dos quais aproximadamente 53% são do sexo feminino e 47% são do sexo masculino.

No que tange ao estado civil, a grande maioria dos respondentes é casada ou possui uma união estável. Dos líderes, 70% são casados ou possuem união estável, seguidos de 21% solteiros, 6% divorciados ou separados, 1% viúvos e 2% outros. Dos liderados, 61% são casados ou

possuem união estável, seguidos de 28% solteiros, 11% divorciados ou separados e 1% viúvo. Nesse sentido, coerentemente, a maioria também já possui filhos, qual seja, 70% dos líderes e 63% dos liderados.

Além disso, de forma geral, constatou-se que o nível de escolaridade dos respondentes é bastante satisfatório, tendo em vista que a grande maioria possui, no mínimo, especialização. Na amostra de líderes, 58% já concluíram uma especialização, seguidos de 29% com superior completo, 12% com mestrado, 2% com doutorado e apenas 2% com 2º grau completo ou superior incompleto. Dos liderados da amostra, 43% já fizeram especialização, 31% possuem superior completo, 10% concluíram mestrado e 1% fizeram doutorado. Assim, apenas 14% dos liderados têm apenas o 2º grau completo ou superior incompleto, número que se concentra nos respondentes da Secretaria de Estado de Defesa Social, que pertencem a uma carreira, cuja escolaridade exigida para ingresso é o nível médio.

Em relação ao vínculo funcional, mais de 80% dos líderes e liderados são ocupantes de cargo de provimento efetivo, mesmo que, principalmente no caso dos líderes, eles também ocupem um cargo em comissão. Sendo assim, apenas 17% dos líderes e 6% dos liderados são ocupantes exclusivamente de cargo em comissão.

Quando se analisa o tempo que os respondentes trabalham no Estado, identifica-se um percentual expressivo de líderes (37%) e liderados (36%) que já possuem mais de 20 anos como servidores públicos. Por outro lado, no caso dos liderados, quando se soma os percentuais das faixas de 1 a 5 anos (22%) e 6 a 10 anos (21%) de tempo no Estado, tem-se 43% dos respondentes. Esse dado é reflexo da renovação dos quadros de pessoal dos órgãos e entidades do Poder Executivo, por meio da abertura de mais de 70 mil vagas em concursos públicos nos últimos 10 anos (INSTITUTO PUBLIX; BDMG; GOVERNO DE MINAS, 2013). Já no caso dos líderes, há percentuais significativos nas faixas de 6 a 10 anos (24%) e 11 a 15 anos (21%).

Uma pergunta feita apenas para os liderados foi a referente ao tempo de trabalho na unidade administrativa. Considerando as resposta, tem-se que a maioria (99%) está há pelo menos um ano em exercício na unidade: na faixa de 1 a 5 anos estão 40% dos liderados, de 6 a 10 anos

estão 19% , de 11 a 15 anos estão 13%, de 16 a 20 anos tem-se 7% e 15% dos liderados possuem mais de 20 anos em exercício na mesma unidade administrativa. Estes dados são importantes, pois, considerando as variáveis da pesquisa (estilo de liderança e desempenho da equipe), é fundamental que os respondentes conheçam o líder e os liderados que trabalham na respectiva unidade, para que pudessem fazer uma avaliação mais real daquilo que foi perguntado no questionário.

Outras duas perguntas que foram feitas apenas aos líderes referem-se ao tempo como líder na unidade administrativa e ao cargo ocupado na estrutura hierárquica do órgão/entidade. O objetivo da pergunta relacionada ao tempo como líder na unidade administrativa é semelhante ao da pergunta feita aos liderados de tempo de trabalho na unidade administrativa. Com isso, os números constatados também são positivos, uma vez que 96% dos líderes estão há pelo menos 1 ano como titulares de sua unidade administrativa, apesar de ter havido uma concentração maior na faixa de 1 a 5 anos (60%), seguido de 24% na faixa de 6 a 10 anos, 6% na faixa de 11 a 15 anos, 5% de 16 a 20 anos e 1% na faixa de mais de 20 anos. A referida concentração, provavelmente, deve-se ao fato de ter havido mudança de Governo no ano de 2011, momento que marca várias mudanças de lideranças.

No que tange ao cargo ocupado pelos líderes da amostra, constatou-se que a maior parte está na base da estrutura hierárquica, pois 44% estão no penúltimo nível gerencial (cargo de diretor na Administração Direta ou gerente na Administração Indireta) e 34% estão no último nível da estrutura hierárquica (chefe de departamento, seção ou serviço). No nível intermediário, tem-se 20% (superintendente na Administração Direta ou diretor na Administração Indireta) e, no nível de gabinete (abaixo da alta direção) tem-se 2% (subsecretário e chefe de gabinete).

No que se refere à remuneração, a maioria dos líderes (27%) estão na faixa de mais de R\$15.000,00, dado que se justifica pelo fato da maioria dos respondentes ser da Secretaria de Estado da Fazenda, a qual possui uma das carreiras mais estruturadas no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Em seguida, têm-se 21% dos líderes na faixa de remuneração de R\$ 7.501,00 a R\$ 10.000,00, 18% na faixa de R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00, 17% na faixa de R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00, 10% na faixa de R\$ 12.501,00 a R\$ 15.000,00 e apenas 1% recebem até R\$2.500,00. Já quando se

analisa a remuneração dos liderados, os maiores percentuais concentram-se nas faixas de até R\$ R\$2.500,00 (22%) e de R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00 (36%), seguidas da faixa de mais de R\$ 15.000,00 (17%). Esta última também em função dos respondentes da carreira da Secretaria de Estado de Fazenda.

A Tabela 2 apresenta as características demográficas da amostra de líderes e liderados da pesquisa.

Tabela 2 - Características demográficas da amostra de líderes e liderados da pesquisa

DADO PESSOAL OU FUNCIONAL		LÍDERES		LIDERADOS	
		Número	%	Número	%
Sexo	Masculino	40	49	109	47
	Feminino	42	51	124	53
Estado Civil	Solteiro(a)	17	21	64	27
	Casado/União Estável	57	70	142	61
	Viúvo(a)	1	1	1	0
	Divorciado/Separado	5	6	26	11
	Outro	2	2	0	0
Filhos	Não possui filhos	25	30	86	37
	Possui filhos	57	70	147	63
Nível de Escolaridade	2º Grau Completo/Superior Incompleto	2	2	33	14
Especialização	Superior Completo	24	29	73	31
	Especialização	44	54	100	43
	Mestrado	10	12	24	10
	Doutorado	2	2	3	1
Vínculo Funcional	Efetivo	68	83	209	90
Cargo em Comissão	Função Pública	0	0	10	4
	Cargo em Comissão	14	17	14	6
Tempo de Estado	Até 6 meses	0	0	1	0
	6 meses a 1 ano	0	0	2	1
	1 a 5 anos	7	9	52	22
	6 a 10 anos	20	24	49	21
	11 a 15 anos	17	21	30	13
	16 a 20 anos	8	10	14	6
	mais de 20 anos	30	37	85	36
Tempo na Unidade Administrativa	Até 6 meses			1	0
	6 meses a 1 ano			12	5
	1 a 5 anos			93	40
	6 a 10 anos			45	19
	11 a 15 anos			31	13
	16 a 20 anos			16	7
mais de 20 anos			35	15	
Tempo como Líder da Unidade Administrativa	Até 6 meses	1	1		
	6 meses a 1 ano	2	2		
	1 a 5 anos	49	60		
	6 a 10 anos	20	24		
	11 a 15 anos	5	6		
	16 a 20 anos	4	5		
mais de 20 anos	1	1			
Nível na Estrutura Hierárquica	Subsecretário	1	1		
	Chefe de Gabinete	1	1		
	Superintendente(Direta)/Diretor(Indireta)	14	17		
	Assessor Chefe	2	2		
Diretor (Direta)/Gerente (Indireta)	Diretor (Direta)/Gerente (Indireta)	36	44		
	Chefe de Departamento/Seção/Serviço	28	34		
Remuneração	até R\$2.500,00	1	1	52	22
	R\$2.501,00 a R\$5.000,00	14	17	83	36
	R\$5.001,00 a R\$7.500,00	15	18	26	11
	R\$7.501,00 a R\$10.000,00	17	21	15	6
	R\$10.001,00 a R\$12.500,00	5	6	9	4
	R\$12.501,00 a R\$15.000,00	8	10	9	4
	Mais de R\$15.001,00	22	27	39	17

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2 Análise Descritiva dos Resultados das Variáveis do Modelo

Analisando-se a variável “Estilos de Liderança”, cujos fatores estão detalhados no APÊNDICE C, observa-se que os valores mínimos e máximos estão compreendidos nos extremos, que são 0 a 12 pontos, respectivamente. Para a referida variável, em termos gerais, os participantes da pesquisa consideram que o estilo de liderança transformacional é o que prevalece entre os líderes da amostra, com uma média de 7,12. Nesse estilo de liderança, os fatores que mais se destacam são a influência idealizada (média de 7,26) e a motivação inspiradora (média de 7,39). O segundo estilo que se destaca é o da liderança transacional, com uma média de 6,97, resultado do fator recompensa contingente com uma média de 6,19 e do fator administração pela exceção com uma média de 7,75. Já o estilo de liderança *laissez-faire* possui a menor média (5,85), sendo considerado o menos presente nos líderes da amostra. No entanto, pela escala do MLQ, todos os estilos de liderança e seus fatores estão no nível moderado que vai de 5 a 8 pontos, considerando-se as médias.

Esse quadro não é muito diferente, quando se analisa apenas as respostas dos próprios líderes sobre o seu estilo de liderança. O estilo de liderança transformacional é o que possui a maior média (9,41), seguido do transacional (8,75) e do *laissez-faire* (5,56). A diferença, na percepção dos líderes, está na maior intensidade que os estilos de liderança transformacional e transacional apresentam e em um menor desvio padrão (variando de 1,50 a 2,21), sendo que o primeiro até assume o nível alto, pela escala do MLQ, que vai de 9 a 12 pontos.

Quando se analisa apenas as respostas dos liderados sobre o estilo de liderança de seus líderes, contata-se um quadro diferente. Isso porque os liderados não vêem tanta diferenciação entre os estilos de liderança transformacional e o transacional, que apresentam médias muito semelhantes - 6,31 e 6,34, respectivamente. Já em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, observa-se um pequeno aumento da média (5,96) comparativamente com os resultados demonstrados anteriormente. Nos resultados advindos da percepção dos liderados, observa-se um desvio padrão maior que varia de 2,53 a 3,47. A Tabela 3 apresenta os resultados referentes aos estilos de liderança e seus fatores.

Tabela 3 - Resultado Geral e Resultado por Líderes e Liderados dos Estilos de Liderança e Fatores

Estilos de Liderança e Fatores	Resultado Geral			Resultado Líderes			Resultado Liderados		
	N	Média*	Desvio Padrão	N	Média*	Desvio Padrão	N	Média*	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	315	7,12	3,40	82	9,41	1,79	233	6,31	3,47
<i>Influência Idealizada</i>	315	7,26	3,57	82	9,16	1,78	233	6,59	3,80
<i>Motivação Inspiradora</i>	315	7,39	3,42	82	9,65	1,86	233	6,59	3,49
<i>Estímulo Intelectual</i>	315	6,88	3,62	82	9,39	2,25	233	5,99	3,60
<i>Consideração Individualizada</i>	315	6,97	3,63	82	9,46	2,13	233	6,09	3,64
Liderança Transacional	315	6,96	2,70	82	8,75	1,50	233	6,34	2,75
<i>Recompensa Contingente</i>	315	6,19	3,33	82	8,48	2,07	233	5,38	3,32
<i>Administração pela exceção</i>	315	7,75	2,52	82	9,02	1,41	233	7,30	2,66
Laissez-faire	315	5,85	2,46	82	5,56	2,21	233	5,96	2,53

Fonte: Dados da Pesquisa

* O valor máximo é de 12 pontos.

Analisando-se os resultados referentes à variável desempenho de equipes, conforme Tabela 4, observa-se que os valores mínimos e máximos estão compreendidos nos extremos, que são de 0 a 120 pontos para as entregas e de 0 a 100 pontos para a nota do Acordo de Resultados, respectivamente. Em relação ao resultado das entregas da equipe, em termos gerais, a média ficou em 91,3, com um desvio padrão de 8,44. Quando os dados são analisados por grupo, nota-se que os líderes têm uma percepção melhor das entregas em relação aos liderados, apresentando uma média de 99,7 e um desvio padrão de 11,62, enquanto para os liderados observa-se uma média de 89,25, sendo que o desvio padrão é de 18,67. Já a nota do Acordo de Resultados apresenta uma pontuação mínima de 69,1 e máxima de 99,7 e uma média de 93,39 que é alta, considerando-se que uma equipe pode atingir até 100 pontos. Essa média tem uma alteração pouco expressiva quando se analisa, separadamente, o grupo de líderes e liderados - 92,43 e 93,72, respectivamente.

Tabela 4 - Resultado Geral e Resultado por Líderes e Liderados do Desempenho das Equipes

Dados	Resultado Geral		Resultado Líderes		Resultado Liderados	
	<i>Entregas</i>	<i>Nota do AR</i>	<i>Entregas</i>	<i>Nota do AR</i>	<i>Entregas</i>	<i>Nota do AR</i>
N	289	313	56	82	233	231
Mínimo	24	69,1	73,00	69,1	24,00	69,1
Máximo	120	99,7	120,00	99,7	120,00	99,7
Média	91,3	93,39	99,86	92,43	89,25	93,72
Desvio Padrão	18,00	8,44	11,62	8,47	18,67	8,42
Variância	324,05	71,17	134,92	71,67	348,40	70,86

Fonte: Dados da Pesquisa

Seguindo essa mesma tendência, quando se verifica os fatores das entregas por grupo de líderes e liderados, em todos os resultados a média da avaliação dos líderes é superior a dos liderados. Para os líderes, os fatores que mais se destacam são foco no cliente e inovação que apresentaram, em termos percentuais, as maiores médias (84,40% e 83,52%, respectivamente). Enquanto para os liderados, os fatores foco no cliente e inovação que obtiveram as maiores médias (77,80% e 73,60%, respectivamente), em termos percentuais.

Já para ambos os grupos, o fator trabalho em equipe é a que apresentou a menor média em termos percentuais (82,33% para os líderes e 73,03% para os liderados), apesar de ter o maior desvio padrão de cada grupo, ou seja, há uma diferença significativa entre os valores dentro de cada grupo de líderes e liderados (TABELA 5).

Tabela 5 - Resultado por fatores de entregas e por grupo de líderes e liderados

Fatores de Entregas	Grupo	N	Mínimo	Máximo	Média	Percentual (Média/Máximo)	Desvio Padrão
Foco em resultados	Líderes	82	15,00	30,00	24,80	82,67	3,06
	Liderados	233	6,00	30,00	22,08	73,60	4,97
Foco no cliente	Líderes	82	9,00	20,00	16,88	84,40	2,05
	Liderados	233	4,00	20,00	15,56	77,80	3,20
Inovação	Líderes	82	15,00	25,00	20,88	83,52	2,11
	Liderados	233	5,00	25,00	18,73	74,92	4,06
Trabalho em equipe	Líderes	82	16,00	30,00	24,70	82,33	3,47
	Liderados	233	6,00	30,00	21,91	73,03	5,10
Comprometimento profissional	Líderes	82	7,00	15,00	12,36	82,40	1,79
	Liderados	233	3,00	15,00	10,97	73,13	2,66

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.3 Análise da Correlação e Regressão Múltipla

Feita a análise descritiva das variáveis, passa-se à análise de correlação entre as variáveis em estudo, de modo a verificar se elas possuem alguma relação entre si. Em seguida, tem-se a análise de regressão múltipla para cada uma das medidas da variável desempenho de equipes – entregas e nota do Acordo de Resultados. Ou seja, foram feitas duas regressões múltiplas, pois a ANOVA realizada permitiu verificar variações dos dados que indicaram a existência de diferenças significativas ($p \leq 0,05$) entre as médias amostrais das notas das entregas das equipes e das notas do Acordo de Resultados. Para realização da ANOVA, antes foi feito um cálculo que passou o valor máximo das entregas das equipes de 120 para 100.

A Tabela 6 apresenta a correlação entre os estilos de liderança e as entregas da equipe. A variável dependente entregas da equipe e a variável estilo de liderança *laissez-faire* tem uma correlação positiva de 0,207, porém não é significativa. Enquanto a variável estilo de liderança transacional tem uma correlação positiva de 0,592, bem como a variável estilo de liderança transformacional com uma correlação de 0,568.

Tabela 6 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e as entregas da equipe

Estilo de Liderança	Coefficiente de Correlação
<i>Laissez-faire</i>	0,207
Liderança Transformacional	0,568*
Liderança Transacional	0,592*

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável dependente: Entregas da Equipe

* Nível de significância de 5%

Analisando-se a significância dos parâmetros da regressão múltipla, conforme apresentado na Tabela 7, a variável de liderança transformacional é estatisticamente significativa ao nível de 5% como observado pelo valor p, isto é, $p = 0,039$. Assim como a variável liderança transacional que ao nível de significância de 5% apresenta um valor $p < 0,001$. O mesmo se observa em relação à constante (64,8), ou seja, ela é estatisticamente significativa a 5%. Por outro lado, a variável de liderança *laissez-faire* não foi estatisticamente significativa, pois $p = 0,283$.

Tabela 7 - Resultado da equação de regressão

Variáveis Independentes	B	Beta	T	Sig.
(Constant)	64,8		28,152	0,000
Liderança Transacional	2,68	0,408	4,083	0,000
Liderança Transformacional	1,085	0,208	2,078	0,039
<i>Laissez-faire</i>		0,053	1,076	0,283

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Entregas da Equipe

$R^2 = 0,355$

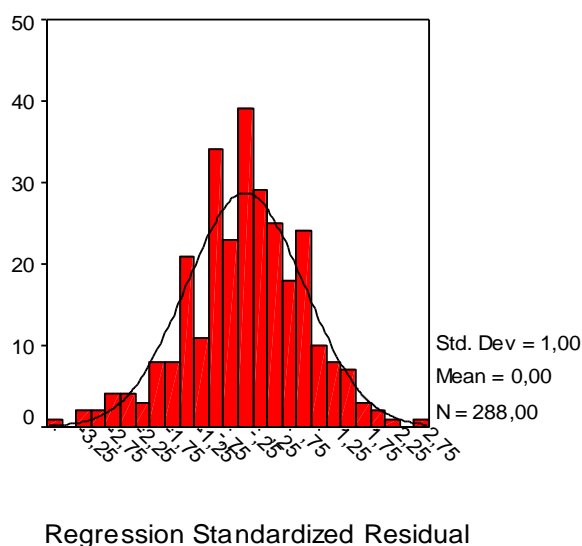
Em relação ao coeficiente de determinação (R^2), pode-se dizer que 35,5% da variação na variável dependente, entregas da equipe, é explicada pelas variáveis independentes liderança transacional e liderança transformacional. Pelos coeficientes padronizados, nota-se que a liderança transacional tem efeito positivo de 0,408 sobre as entregas da equipe ($\beta = 0,408$), influenciando-as quase o dobro da liderança transformacional que apresenta um efeito de 0,208 ($\beta = 0,208$).

Sendo assim, a equação de regressão para esse modelo pode ser representada por:

$$\text{Entregas da Equipe} = 64,8 + 2,68\text{Lid.transacional} + 1,085\text{Lid.transformacional}$$

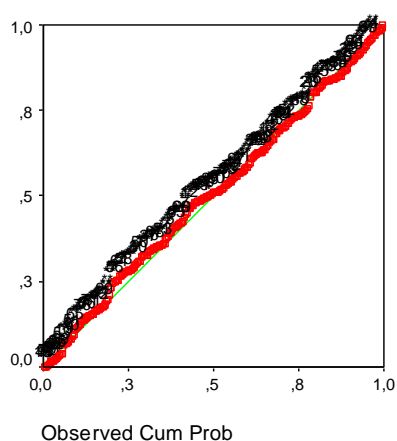
Analisando-se o Gráfico 1, pode-se dizer que os dados apresentam distribuição com formato semelhante à distribuição normal, com média zero, desvio padrão um e N igual a 288. Isso é fundamental para aceitação dos dados apresentados no modelo. O Gráfico 2 representa a reta de regressão da variável entregas da equipe.

Gráfico 1 - Distribuição dos dados da variável dependente entregas da equipe



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 2 - Retas de regressão da variável dependente entregas da equipe



Fonte: Dados da pesquisa

Ante o exposto, tendo em vista as hipóteses desta pesquisa, em termos gerais, conclui-se que H1, H2 e H3 não foram rejeitadas a um nível de significância de 0,05. Assim, os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho das equipes e o estilo de liderança *laissez-faire* não influencia o desempenho das equipes, no que diz respeito à variável dependente Entregas. Por outro lado, a hipótese H4 foi rejeitada, já que o estilo de liderança transacional influencia mais positivamente as entregas da equipe, comparativamente ao estilo de liderança transformacional.

Partindo-se para a análise dos resultados com a variável dependente nota do Acordo de Resultados, conforme apresentado na Tabela 8, vê-se que esta variável e a variável liderança transformacional têm uma correlação positiva de 0,117. Enquanto a variável estilo de liderança *laissez-faire* tem uma correlação positiva de 0,060 e a variável de liderança transacional apresenta uma correlação positiva de 0,073.

Tabela 8 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e a nota do Acordo de Resultados

Estilo de Liderança	Coefficiente de Correlação
<i>Laissez-faire</i>	0,060
Liderança Transformacional	0,117*
Liderança Transacional	0,073

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Nota do Acordo de Resultados

* Nível de significância de 5%

Assim, depreende-se do coeficiente de Pearson que a correlação entre os estilos de liderança e a nota do Acordo de Resultados é muito fraca. Dessa forma, pode-se dizer que essa nota não é um bom indicador de desempenho e que os estilos de liderança não irão influenciá-la.

Analisando-se a significância dos parâmetros resultante da análise de regressão múltipla, conforme apresentado na Tabela 9, a variável de liderança transformacional é estatisticamente significativa ao nível de 5% como observado pelo valor $p = 0,039$. O mesmo se observa em relação à constante (91,3), ou seja, ela é estatisticamente significativa a 1%. Por outro lado, ao nível de significância de 5%, as variáveis de liderança *laissez-faire* ($p = 0,267$) e liderança transacional ($p = 0,430$) não foram estatisticamente significantes.

Em relação ao coeficiente de determinação (R^2), pode-se dizer que apenas 1% da variação na variável dependente, nota de acordo, é explicada pela variável independente liderança transformacional. Pelo coeficiente padronizado, constata-se que a liderança transformacional tem efeito positivo na nota do Acordo de Resultados, em torno de 0,117.

Ante o exposto, a equação de regressão para esse modelo pode ser representada por:

$$\text{Nota do Acordo de Resultados} = 91,3 + 0,29\text{Lid.transformacional}$$

Tabela 9 - Resultado da equação de regressão

Variáveis Independentes	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	91,3			0,000
Liderança Transformacional	0,29	0,117	2,068	0,039
Liderança Transacional		0,045	0,791	0,430
<i>Laissez-faire</i>		-0,132	-1,111	0,267

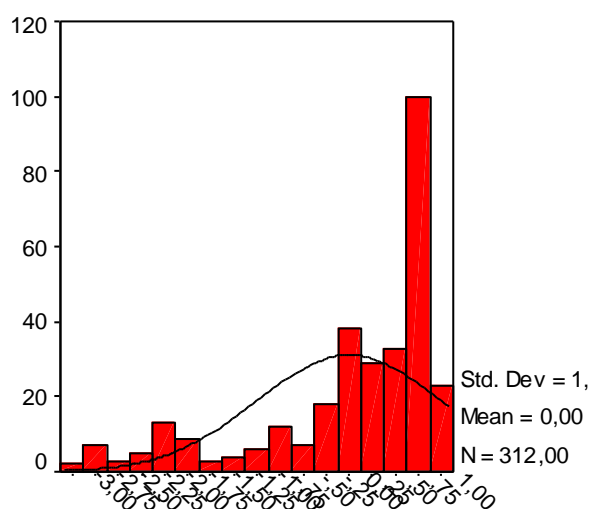
Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Nota do Acordo de Resultados

$R^2=0,01$

Ao analisar o Gráfico 3, pode-se dizer que os dados apresentam distribuição com formato que não é semelhante à distribuição normal, com média zero, desvio padrão um e N igual a 312. Nesse caso, o erro parece não seguir uma distribuição normal, reduzindo a probabilidade de aceitação do modelo, em relação à variável dependente nota do Acordo de Resultados. O Gráfico 4 representa a reta de regressão dessa variável.

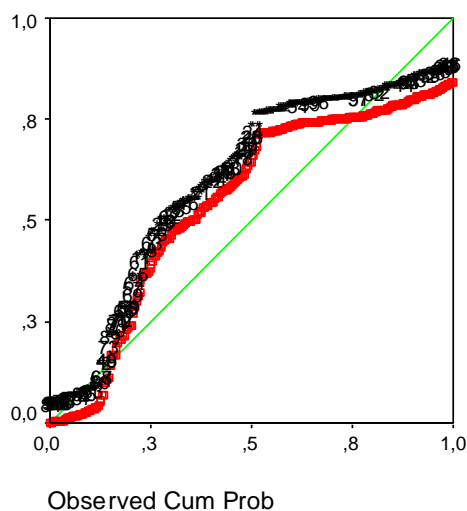
Gráfico 3 - Distribuição dos dados da variável dependente nota de Acordo de Resultados



Regression Standardized Residual

Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 4 - Reta de regressão da variável nota de Acordo de Resultados



Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados apresentados, considera-se que a variável independente estilos de liderança explica significativamente o desempenho das equipes apenas em relação à variável independente entregas. Ou seja, os estilos de liderança não explicam o desempenho quando medido por meio das notas do Acordo de Resultados ($R^2=0,01$). Quando essas notas são listadas para cada uma das equipes, nota-se que elas estão muito próximas, não representando, de fato, um elemento diferenciador do desempenho. Além disso, é importante destacar que essas notas são dados secundários, cuja mensuração segue toda uma dinâmica prevista na legislação do Acordo de Resultados. Assim, optou-se por não fazer a média dos resultados das entregas com a nota do Acordo de Resultados para se chegar a um resultado consolidado da variável desempenho das equipes. Com isso, realizou-se uma regressão múltipla por grupo de líderes e liderados para compreender melhor a influência dos estilos de liderança nas entregas das equipes, a partir da perspectiva de cada um deles.

4.2.3.1 Análise das percepções dos líderes

Diante disso, analisando-se a correlação dos estilos de liderança com a variável dependente entregas, do ponto de vista dos líderes, observa-se, na Tabela 10, que a variável dependente entregas da equipe e a variável estilo de liderança *laissez-faire* tem uma correlação positiva de 0,103. O mesmo ocorre com a variável liderança transacional que apresenta uma correlação positiva de 0,470 e com a variável liderança transformacional que possui uma correlação positiva de 0,515.

Tabela 10 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e as entregas da equipe - Líderes

Estilo de Liderança	Coefficiente de Correlação
<i>Laissez-faire</i>	0,103
Liderança Transformacional	0,515*
Liderança Transacional	0,470

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Entregas da Equipe

* Nível de significância de 5%

Analisando-se a significância dos parâmetros, conforme apresentado na Tabela 11, nota-se que, apesar de todas as variáveis independentes apresentarem uma correlação positiva com a variável dependente, ao nível de significância de 5%, as variáveis de liderança *laissez-faire* ($p = 0,094$) e liderança transacional ($p = 0,441$) não foram estatisticamente significantes. Já a variável de liderança transformacional é estatisticamente significativa ao nível de 5%, com um valor de $p < 0,001$. O mesmo se observa em relação à constante (72,04), ou seja, ela é estatisticamente significativa a 5%.

Tabela 11 - Resultado da equação de regressão - Líderes

Variáveis Independentes	B	Beta	t	Sig.
(Constante)	72,04		11,189	0,000
Liderança Transformacional	2,97	0,515	4,418	0,000
<i>Laissez-faire</i>		0,198	1,703	0,094
Liderança Transacional		0,154	0,776	0,441

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Entregas da Equipe

$R^2 = 0,252$

Ainda analisando a perspectiva dos líderes, em relação ao coeficiente de determinação (R^2), pode-se dizer que 25,2% da variação na variável dependente, entregas das equipes, é explicada pela variável independente liderança transformacional. Pelo coeficiente padronizado, constata-se que a liderança transformacional tem efeito positivo nas entregas da equipe em torno de 0,515 ($\beta = 0,515$).

Sendo assim, a equação de regressão para esse modelo pode ser representada por:

$$\text{Entregas da Equipe (Líderes)} = 72,04 + 2,97\text{Lid.Transformacional}$$

4.2.3.2 Análise das percepções dos liderados

Em relação à avaliação dos liderados, conforme apresentado na Tabela 12, pode-se dizer que a variável dependente entregas da equipe e a variável estilo de liderança *laissez-faire* têm uma correlação positiva de 0,227. Com a variável liderança transacional também há uma correlação positiva de 0,567, bem como com a variável liderança transformacional que possui uma correlação positiva de 0,535.

Tabela 12 - Coeficiente de correlação entre os estilos de liderança e entregas da equipe - Liderados

Estilo de Liderança	Coefficiente de Correlação
<i>Laissez-faire</i>	0,227
Liderança Transformacional	0,535
Liderança Transacional	0,567*

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Entregas da Equipe

* Nível de significância de 5%

No que diz respeito à significância dos parâmetros, conforme apresentado na Tabela 13, vê-se que nem todas as variáveis independentes são estatisticamente significantes. Nesse sentido, ao nível de significância de 5%, as variáveis de liderança *laissez-faire* ($p = 0,396$) e liderança transformacional ($p = 0,114$) não foram estatisticamente significantes. Ao passo que a variável de liderança transacional é estatisticamente significativa ao nível de 5%, com um valor de $p < 0,001$. O mesmo se observa em relação à constante, que é estatisticamente significativa ao nível de 5%.

Tabela 13 - Resultado da equação de regressão - Liderados

Variáveis Independentes	B	Beta	t	Sig.
(Constante)	64,78		25,390	0,000
Liderança Transacional	3,86	0,567	10,446	0,000
Liderança Transformacional		0,173	1,587	0,114
<i>Laissez-faire</i>		0,049	0,850	0,396

Fonte: Dados da Pesquisa

Variável Dependente: Entregas da Equipe

$R^2 = 0,319$

Ainda na avaliação dos liderados, em relação ao coeficiente de determinação (R^2), pode-se dizer que 31,9% da variação na variável dependente, entregas da equipe, é explicada pela variável independente liderança transacional. Pelo coeficiente padronizado, verifica-se que a liderança transacional tem efeito positivo nas entregas da equipe em torno de 0,567 ($\beta = 0,567$).

Dessa forma, a equação de regressão para esse modelo pode ser representada por:

$$\text{Entregas da Equipe (Liderados)} = 64,78 + 3,86 \text{Lid. Transacional}$$

Assim, quando se separa os resultados por grupo de líderes e liderados, constata-se que há diferença de percepção em relação às variáveis independentes que influenciam as entregas de cada equipe. Nesse sentido, conclui-se que os líderes consideram que o estilo de liderança transformacional gera um nível maior de entregas, convergindo com o que a teoria apregoa sobre os estilos de liderança, enquanto os liderados entendem que a liderança transacional é a que obtém um maior nível de entregas.

5 CONCLUSÃO

Nos últimos 10 anos, a administração pública do Poder Executivo de Minas Gerais vem passando por diversas mudanças a partir da implementação do Programa Choque de Gestão, que já se encontra em sua terceira geração. Um conjunto de medidas voltado para a modernização da gestão pública foi estruturado e implantado, tendo os gestores como os principais impulsionadores desse processo.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Para isso, sob as bases do modelo de Bass e Avoio (2000) que estabelecem três estilos de liderança – transacional, transformacional e *laissez-faire* - e do modelo de Fernandes (2013) em relação ao desempenho – saídas expressas em termo de entregas e resultados – identificou-se os estilos de liderança existentes no setor público mineiro e analisou-se a influência desses estilos nos níveis de desempenho das equipes.

Para responder à pergunta de pesquisa, hipóteses foram estabelecidas amparadas na literatura. Em termos gerais, as hipóteses sugerem que os estilos de liderança transacional e transformacional influenciam positivamente o desempenho das equipes, ao passo que o estilo de liderança *laissez-faire* não influencia o desempenho das equipes. Outra hipótese coloca que o estilo de liderança transformacional estaria mais associado ao melhor desempenho da equipe quando comparado com os outros estilos de liderança propostos neste estudo.

Assim, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários para medir os estilos de liderança e o desempenho das equipes, no que diz respeito às entregas. Uma amostra de 315 respondentes foi obtida, sendo 82 líderes e 233 liderados. Também foram utilizados dados secundários para a variável desempenho de equipes relativa aos resultados, representados pela nota de Acordo de Resultados das equipes.

Tendo em vista as hipóteses desta pesquisa, a partir dos dados consolidados, pode-se concluir que H1, H2 e H3 foram confirmadas. Ou seja, os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho das equipes e o

estilo de liderança *laissez-faire* não influencia o desempenho das equipes, no que diz respeito à variável dependente entregas. Por outro lado, a hipótese H4 foi rejeitada, sugerindo que o estilo de liderança transacional influencia mais positivamente as entregas da equipe do que o estilo de liderança transformacional. Esse resultado contradiz os estudos empíricos de Jung e Avobio (1999), Dionne *et al.* (2004) e Moynihan *et al.* (2012) que identificaram o estilo de liderança transformacional como o mais influente no desempenho da equipe.

Neste ponto, também é importante destacar as baixas médias em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*, ou não liderança. O contexto que os órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro vivencia, de fato, não reforça este estilo de liderança, pois o gestor *laissez-faire* evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões. Esse resultado é positivo, mas, ao mesmo tempo, ainda exige uma atuação dos responsáveis pela política de gestão de pessoas, para que esse estilo de liderança seja cada vez menor dentre os servidores que ocupam cargo de liderança no Estado de Minas Gerais.

Por outro lado, considerando toda a lógica de gestão por resultados que vem sendo consolidada nos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro, os resultados encontrados em relação à nota do Acordo de Resultados são bastante intrigantes. Existe todo um sistema de pactuação e monitoramento dos Acordos de Resultados e o que se pode observar é que a média das notas é alta (mais de 90 pontos em 100) e o desvio padrão é baixo (cerca de 8 pontos). Isso gera a necessidade de reflexão sobre o modelo mineiro de pactuação de metas, que é considerado objetivo, mas sinaliza pontos de melhoria, uma vez que as notas das equipes estão muito próximas. Será que as metas estabelecidas, de fato, são desafiadoras? A resposta a essa pergunta demandaria novos estudos que permitissem um maior aprofundamento em relação às causas que estão gerando esses resultados, a ponto do estilo de liderança, ou seja, a forma do líder liderar a sua equipe, não exercer influência significativa nos resultados que a equipe gera, contrariando a literatura sobre o tema. De início, pode-se dizer que é necessário implementar mecanismos que amenizem as limitações estruturais de uma contratualização de resultados, advinda da assimetria de informações. Ou seja, o contratado conhece melhor do objeto pactuado e pode sujeitar o contratante a *gaming* (situações muito variadas de manipulação de informações e indução a pactuações mais convenientes ao contratado). Nesse sentido, o que pode está ocorrendo é o

estabelecimento de metas que o contratado (no caso, líderes e liderados), já sabem previamente que vão conseguir cumprir. Isso faz com que as metas sempre sejam cumpridas gerando, conseqüentemente, a obtenção de notas altas por parte das equipes. Sendo assim, a metodologia de estabelecimento das metas do Acordo de Resultados precisa ser repensada, buscando torná-lo um instrumento mais efetivo, que, de fato, proporcione a diferenciação real do desempenho das equipes.

Diante disso, na análise dos dados, optou-se por não fazer a média dos resultados das entregas com a nota do Acordo de Resultados para se chegar a um resultado consolidado da variável desempenho das equipes. Com isso, o desempenho da equipe passou a ser medido somente à partir das entregas. Realizou-se uma regressão múltipla por grupo de líderes e liderados para compreender melhor a influência dos estilos de liderança nas entregas das equipes, a partir da perspectiva de cada um deles.

Quando se separa os resultados por grupo de líderes e liderados, identifica-se diferença de percepção entre líderes e liderados em relação às variáveis independentes que influenciam as entregas de cada equipe. Nesse sentido, conclui-se que os líderes se consideram transformacionais, convergindo com o que a teoria apregoa sobre os estilos de liderança, destacando-se os fatores de motivação inspiradora e consideração individualizada. Ou seja, os líderes julgam que priorizam comportamentos que expressam a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunicam o elevado nível de expectativas, proporcionam aos seguidores significado e desafios com o trabalho e passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

Além disso, quando se avalia a influencia destes estilos nas entregas da equipe, para os líderes, a liderança transformacional é a que obtém melhores entregas. Conforme apresentado na literatura de liderança, o líder transformacional envolve o desenvolvimento de uma relação mais estreita com os liderados, baseada na confiança e no compromisso com os resultados. Assim, os líderes que apresentam esse estilo ajudam os liderados a enxergarem a importância de ir além dos seus próprios interesses em prol da missão e visão do seu grupo e/ou organização, gerando uma influência forte e positiva em níveis identificação, motivação e realização dos objetivos dos liderados (JUNG; AVOBIO, 1999).

Por outro lado, os liderados, ao analisarem o estilo de liderança de seus líderes, não vêem tanta diferenciação entre a liderança transformacional e a transacional, mas quando se avalia a influência destes estilos nas entregas da equipe, esse grupo entende que o estilo de liderança transacional é o que faz a equipe obter melhores entregas. Ou seja, o líder que esclarece a ligação entre desempenho e recompensas e fornece *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG e AVOBIO, 1999), é o que influencia mais positivamente as entregas das equipes.

Neste ponto, cabe refletir sobre os motivos que levaram a esses resultados. Por um lado, tem-se os líderes que acham que estão reproduzindo as características que se espera de um líder transformacional, um líder que compartilha a visão de futuro, dá atenção individualizada, desafia seus liderados e busca dar sentido ao trabalho (BASS; AVOLIO, 1997). Por outro, tem-se os liderados que percebem seus líderes como transacionais, com uma visão de que o desempenho/resultado está associado a uma recompensa.

Assim vem a questão: por que o estilo de liderança transacional, em termos gerais e na perspectiva dos liderados, influencia mais positivamente o desempenho das equipes? Essa pergunta demandaria um estudo mais detalhado, mas pode-se inferir que a própria dinâmica das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados do Poder Executivo de Minas Gerais reforça comportamentos por parte das equipes que demandariam de seus líderes características do estilo de liderança transacional. Nesse sentido, os liderados acabam associando melhor a filosofia das políticas de gestão de pessoas e de gestão por resultados, às quais estabelecem mecanismos que atrelam o desempenho a recompensas. Ou seja, a política de gestão de pessoas, que foca no desenvolvimento, meritocracia e valorização do servidor, está pautada em instrumentos que oferecem ganhos para aquele que tem uma formação adicional, apresenta entregas e resultados satisfatórios, criando uma relação de troca entre Estado-servidor, que é estendida para a díade líder-liderado. O mesmo ocorre com a política de gestão por resultados, já que a premiação pelo alcance de resultados também reforça a ideia da troca, da recompensa, presentes nas características do líder transacional.

Diante disso, é importante destacar que mensurar desempenho não implica necessariamente na adoção de remuneração variável ou recompensas financeiras. O desempenho também pode ser mensurado com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento das equipes e dos indivíduos, conforme apresentado por Hipólito e Reis (2002). Nos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro, apesar de se trabalhar a perspectiva do desenvolvimento, os resultados da pesquisa levam a concluir que a mensuração do desempenho esta muito mais associada à ideia do servidor ter retornos financeiros. Assim, cabe aos responsáveis por estabelecer a política de gestão de pessoas trabalharem outras formas de reconhecimento, que não apenas as recompensas pecuniárias, que contribuam para o desenvolvimento e para a própria geração de resultados.

No que tange às contribuições desta pesquisa, pode-se dizer que os resultados apresentados geram informações importantes para a alta direção e para a área de gestão de pessoas dos órgãos e entidades pesquisados. O estilo de liderança associado ao resultado para o serviço público é o transacional, cujas características também possuem uma interface com o novo modelo da política de gestão de pessoas, que tem como um de seus pilares a meritocracia. No entanto, como os líderes avaliaram que o estilo de liderança transformacional é o que influencia mais positivamente as entregas das equipes, na medida em que o servidor sobe na hierarquia, ele precisa estar ciente de que deve mudar o estilo de liderança transacional para o transformacional, com o intuito de obter melhor desempenho.

Isso leva a implicações na política de desenvolvimento das lideranças, conduzida pela área de gestão de pessoas. Essa área precisará definir programas de desenvolvimento para os líderes de equipes que deverão, como líderes transacionais, focar suas energias no acompanhamento e orientação dos liderados, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais. Além disso, essa mesma área precisará construir programas de desenvolvimento específicos para líderes de líderes, no intuito de estimular comportamentos como compartilhamento da visão de futuro, criação de sentido ao trabalho e medidas que promovam o desenvolvimento e a atenção individualizada aos liderados, característicos da liderança transformacional. Também será necessário trabalhar o desenvolvimento de equipes, priorizando aquelas que apresentam um desempenho abaixo

da média, com o objetivo de trabalhar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes, criando, assim, condições para a melhoria do desempenho dessas equipes.

No entanto, embora se tenha contribuições para a análise dos estilos de liderança e do desempenho das equipes nos órgãos e entidades do Poder Executivo mineiro, algumas limitações da pesquisa devem ser registradas. Primeiramente, pode-se citar o instrumento utilizado – MLQ – para identificar os estilos de liderança dos gestores públicos, uma vez que é de base norte-americana e, portanto, foi estruturado a partir de marcos históricos, sociais e culturais dessa realidade. Reconhece-se tal limitação, apesar de sua adoção, dentre as possibilidades estudadas, ter sido importante na medida em que é um instrumento amplamente testado e validado e os modelos de gestão contemporaneamente utilizados pelas organizações brasileiras terem a literatura de origem norte-americana como importante fonte. Outro limite diz respeito a um dos públicos alvo desta pesquisa, que focou sua atenção nos líderes formais. Assim, não se pretendeu identificar os líderes informais que também podem gerar algum tipo de influência e, conseqüentemente, acabar impactando no desempenho da equipe que pertence.

Outras questões ainda aportam desta pesquisa, não decorrentes de suas limitações, mas sim diante da riqueza das informações encontradas. Dessa forma, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que se aprofundem nas razões que levaram a percepções diferentes por parte de líderes e liderados no que diz respeito à identificação dos estilos de liderança e na influência que estes exercem sobre as entregas das equipes. Além disso, cabe investigar mais detalhadamente os motivos que levaram a nota do Acordo de Resultados não sofrer influências significativas dos estilos de liderança. Também não fez parte do escopo da pesquisa levantar o perfil dos liderados e a natureza das tarefas desempenhadas que, segundo a teoria da liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986), influencia o estilo de liderança; o que demandaria pesquisas futuras. Por fim, diante da base de dados que foi obtida, é possível fazer novas pesquisas agrupando os dados por sexo, níveis dos líderes na estrutura organizacional, remuneração, etc. Além de pesquisas que cruzem as respostas de cada líder e seus respectivos liderados, o que permitirá identificar percepções convergentes e não convergentes; e nas convergentes com equipes que geram maiores entregas, as características dessas equipes podem ser investigadas para se analisar se existe algum padrão que explique os resultados.

Por fim, pode-se dizer que o objetivo desta pesquisa de analisar como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes foi atendido. Além disso, está agregando conhecimento à literatura sobre liderança e desempenho no setor público e gerará novas possibilidades de pesquisa para a área.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. Leading in the 1990s: the four i's of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro: **RAP Edição Especial Comemorativa**, p. 67-86, 2007.
- ALLEN, N. J.; HECHT, T. D. The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, p. 439-461, 2004.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística aplicada à administração e economia. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; SANTOS, C. M. Q. Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador. In: **XI ENANGRAD**, 1998, São Paulo. *Anais...* ENANGRAD, 1998.
- BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil. Rio de Janeiro: **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, p. 58-102, 1996.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership**: revised and expanded edition. New York: Free Press, 1981.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full-range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BECHELAINE, C. H. de O.; SILVEIRA, M. C. da; NEVES, C. B. O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 455-473 out/dez, 2012.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de *stakeholders*, a partir da ótica dos liderados. **Organização & Sociedade**, v.11, n.31, set/dez, 2004.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Leaders: the strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai./jun., 1994.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo, Atlas, 1988.

BINGHAM, W. V. Leadership. In: METCALF, H. C. **The Psychological Foundations of Management**. New York: Shaw, 1927.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

BOWDEN, A. O. A Study on the Personality of Student Leadership in the United States. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v. 21, p. 149-60, 1927.

BOWERS, D. G.; SEASHORE, S. E. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. **Administrative Science Quarterly**. v. 11, p. 238-63, 1966.

BRANNICK, M. T.; PRINCE, C. An overview of team performance measurement. In: BRANNICK, M. T.; SALAS E.; PRINCE, C. **Team performance assessment and measurement: theory, methods, and applications**. New Jersey: Taylor & Francis e-Library, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora. 1998.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978

CARLYLE, T. **Heroes and hero worship**. Boston: Adams, 1841.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONGER, J., KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, v. 12, n.4, p. 639-47, 1987.

DE WAAL, A. A. Achieving high performance in the public sector: what needs to be done? **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81-103, september, 2010.

DIONNE S. D.; YAMMARINO, F. J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformacional leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.

DOOREN W. V.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Performance management in the public sector**. New York: Routledge, 2010.

DORFMAN, P. International and cross-cultural leadership. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (eds.). **Handbook for international management research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996.

DREXLER, A.; SIBBET, D.; FORRESTER, R. **The team performance model**. California: Grove International, 1996.

DUARTE, K.; LEMOS, C.; MARINI, C.; MARTINS, H. F. Acordo de resultados. In: LEMOS, C. S.; NEVES, F.S. A carreira do gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão. **XIII Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

EVANS, M. G. Extensions of a path-goal theory of motivation. **Journal of Applied Psychology**, n. 59, p. 172-178, 1974.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. **The new public management in action**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Belo Horizonte: Elsevier, 2013.

FIELD. R. H. G. The self-fulfilling prophecy leader: achieving the metharme effect. **Journal of Management Studies**, v. 26. p. 151-75, 1989.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FIEDLER, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

FIELD, R. H. G.; VAN SETERS, D. A. Management by Expectations (MBE): the power of positive prophecy. **Journal of General Management**, v.14, p. 19-27, 1988.

FLEISHMAN, E. A. HARRIS. E. F.; BURTT, H. E. Leadership and supervision in industry. Ohio State University Press, Columbus, 1955.

FRENCH, J. R. P. A formal theory of social power. **Psychological Review**, v. 63, p. 1-94, 1956.

FRENCH, J. R. P.; Raven, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.). **Studies of social power**. Michigan: Institute for Social Research, Ann Arbor, 1959.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GRAEN, G.; CASHMAN, J. A role-making model of leadership in formal organizations: A Developmental Approach. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership Frontiers**. Ohio: Kent State University Press, 1975.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**. Madri, 1998.

GUIMARÃES, T. A. Nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. O duplo planejamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

HAMEL, G. Reinventing the basis for competition. In: GIBSON, R. (org.). **Re-thinking the future**. Londres: Nicholas Brealey, 1997.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1999.

HEMPHIL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire. In: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. (Eds). **Leader behavior: its**

description and measurement. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M. T. L.(coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOGAN, R.; CURPHY, G. J.; HOGAN, J. What we know about leadership: effectiveness and personality. **American Psychologist**, v. 49, p. 493-504, 1994.

HOLLANDER, E. P. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. **Psychological Review**, v. 65, p. 117-27, 1958.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationships. New York: The Free Press, 1978.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. v. 16, n.3, p. 321-339, 1971.

HOUSE, R. J. A 1976 Charismatic theory of leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.). **Leadership**: the cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

INSTITUTO PUBLIX; BDMG; GOVERNO DE MINAS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania**: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Virginia: Human Resources Research Organization, 1970.

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. Military executive leadership. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B. (Eds). **Measures of leadership**. West Orange: Leadership Library of America, 1990.

JANN, W.; REICHARD, C. Melhores práticas na modernização do estado. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 53, n.3, p. 33-52, jul/set, 2002.

JONES, D. W.; RUDD, R. D. Transactional, transformational, or *laissez-faire* leadership: an assessment of college of agriculture academic program leaders (deans) leadership styles. **Proceedings of the AAE Research Conference**, v. 34, 2007.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 765-780, 2002.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 2, p.208-218, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. **The social psychological of organizations**. 2.ed. New York: Wiley, 1978.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **The wisdom of teams**. Boston: Harper Collins, 1993.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

KOTTER, J. P. **Power and influence**. New York: Free Press, 1985.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. In: NEELY, A. D. **Business performance measurement: theory and practice**. New York: Cambridge University Press, 2002.

LIKERT, R. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MANZ, C.; SIMS, M. **Empresas sem chefes!** São Paulo: Makron Books, 1996.

MARGERISON, C.; MCCANN D.; DAVIES, R. Focus on team appraisal. **Team Performance Management**, v. 1, n. 4 p. 13-18, 1995.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, 1997.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MCGREGOR, D. **Leadership and motivation**. Cambridge: MIT Press, 1966.

MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, F. C. S., & MURICI, M. G. Programa de desenvolvimento dos gestores públicos como força propulsora para a efetividade da gestão pública em Minas Gerais. In: **XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008**. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44873&comp=&ano=2008>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONGKOL, K. The critical review of new public management model and its criticisms. **Research Journal of Business Management**, v.5, n.1, p. 35-43, 2011.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995.

MOYNIHAN, D. P. **The dynamics of performance management: constructing information and reform**. Washington: Georgetown Univ. Press, 2008.

MOYNIHAN, D. P.; WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Can transformational leaders alter the experience of red tape? **International Public Management Journal**, v. 15, n. 3, 2012.

MUELLER, F.; PROCTOR, S.; BUCHANAN, D. Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions. **Human Relations**, v. 53, p.1387-1424, 2000.

MURPHY, K. R. Explaining the weak relationship between job performance and rating of job performance. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n 2, p. 148-160, 2008.

NADLER, D.; GERSTEIN M.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

NETO, A. M. de C. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA (orgs). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEVES; F. S.; VILHENA R. M. P. **A percepção dos servidores públicos mineiros frente à implementação da estratégia governamental**. XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, Cartagena, Colombia, 2012.

NORD, W. R.; FOX, S. The individual in organizational studies: the great disappearing act? In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (eds.). **Handbook of organization studies**, 1996.

OCDE. **Public Sector Leadership for the 21st Century**. Overview translated by: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brazil, 2001.

O'CONNELL, A. K. Boost self-esteem. **Executive Excellence**, v. 12, n.1, 1995.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.44, n.6, p. 1453-75, nov/dez, 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

ÖZARALLI, N. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003.

PARKER, G. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PARRY, K. W.; BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (eds.). **Handbook of organization studies**, p. 447-468, 2006.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e *new public management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organização & Sociedade**, v.15, n. 46, jul/set, 2008.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, jul/set, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform**: a comparative perspective. Oxford: Oxford Univ. Press, 2004.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n.3, p. 679-705, maio/jun, 2010.

RAUCH, C. F. BEHLING, O. Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Eds). **Leaders and managers**: international perspectives on managerial behaviour and leadership. Oxford: Pergamon Press, 1984.

REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER, L. C.; COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBERO, L. M.; CHAVES, L. S.; GAMA, M. A. A.; DIAS, M. A. M. J. Gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais: panorama histórico e evolutivo a partir da implantação do Choque de Gestão. **IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Anais...** Brasília, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ROSS, S. M.; OFFERMANN, L. R. Transformational leaders: measurement of personality attributes and work group performance. **Society for Personality and Social Psychology**, v.23, n. 10, p. 1078-1086, 1997.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIEKERS, M. *et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 415-427, 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHENK, C. Leadership. **Infantry Journal**, v. 33, p. 111-22, 1928.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., UHL-BIEN, M. **Organizational behavior** (11^a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

SCOTT, S. G.; EINSTEIN, W. O. Strategic performance appraisal in team-based organizations: one size does not fit all. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **2ª Etapa do acordo de resultados: IV Termo Aditivo Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://planejamento.mg.gov.br/images/arquivos/Acordo_de_Resultados/Sistema_de_Planejamento_e_Gestao/2etapa_seplag_2011.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2013.

SETERS, D. A. V.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n.3, p. 29-45, 1990.

SHEN, M. J; CHEN, M. C. The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. **Social Behavior and Personality**, v.35, n.5, p.643-658, 2007.

SILVA, M. P. Bases conceituais e programáticas do choque de gestão na saúde em Minas Gerais. **XI Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. *Anais...* Salvador, 2009.

SOMECH, A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. **Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 132-157, february, 2006.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

STEWART, J. Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, v. 54, june, p. 1-29, 2006.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, p. 1-14, 1950.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: Free Press, 1974.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARICK, F. **Leadership and organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

TICHY, N. M.; COHEN, E. B. **The leadership engine: how winning companies build leaders at every level**. New York: Harper Business, 1997.

TOST; L. P.; GINO, F.; LARRICK, R. P. When power makes others speechless: the negative impact of leader power on team performance. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1465-1486, 2013.

ULRICH, D.; LAKE, D. **Organizational capability: competing from the inside out**. New York: John Wiley, 1990.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C., GUIMARÃES, T. B. (orgs). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VILHENA, R. M. P.; MARINI, C. **Os Acordos de Resultados de 2º etapa: alinhando a SEPLAG com a segunda geração do Choque de Gestão em Minas Gerais**, 2010. Disponível em: <www.consad.org.br>. Acesso em: 10 jun. 2013.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. **Leadership and decision-making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

WALDMAN, D. A.; RAMIREZ, G. G.; HOUSE, R. J.; PURANAM, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 134-143, 2001.

WALKER, R. M.; BREWER, G. A.; BOYNE, G. A.; AVELLANEDA, C. N. Market orientation and public service performance: New Public Management gone mad? **Public Administration Review**, september/october, 2011.

WAYNE, S. J.; LIDEN, R. C.; KRAIMER, M. L.; GRAF, I. K. The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n.5, p. 577-595, september, 1999.

WEBER, M. **The theory of economic and social organization**. New York: Free Press, 1947.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

ZALEZNIK, A. **The managerial mystique: restoring leadership in business**. New York: Harper and Row, 1989.

APÊNDICE A -Questionário Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes-Servidores

Prezado(a) servidor(a)

Sou servidora da SEPLAG e mestranda do curso de Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-UFMG) e estou desenvolvendo a pesquisa “Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes”, que tem como objetivo **analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes** da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Os resultados desta pesquisa oferecerão subsídios para a estruturação de ações de formação e desenvolvimento dos gestores públicos, que busquem reforçar ou estimular o(s) estilo(s) de liderança que influencia(m) positivamente o desempenho das equipes para a geração de resultados.

Assim, solicito sua colaboração para responder ao questionário disponível no link: <https://docs.google.com/forms/d/1CSN1p7T3Z0oKnPtS6ZFh7BTdyKb8lwokayG2-lgJvz0/viewform> , que foi elaborado exclusivamente para esta pesquisa.

Destaca-se:

- O questionário é composto por 3 seções, todas as questões são fechadas.
- Tempo médio para preenchimento: 15 minutos.
- Não existem respostas certas ou erradas.
- Todas as questões devem ser respondidas. Prazo: 06/01/2013.

É importante que você responda todas as questões de forma consciente e coerente com sua percepção. As respostas serão tratadas de forma **sigilosa e anônima**, dado que as mesmas serão registradas em banco de dados e analisadas em termos globais, sem a identificação dos respondentes.

Desde já agradeço sua colaboração!

Atenciosamente,

Maria Aparecida Muniz Jorge
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental/SEPLAG
Mestranda em Administração/UFMG
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
lideranca.equipes@gmail.com
(031)9731-0279

PARTE 1 - ESTILO DE LIDERANÇA

***Obrigatório**

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua chefia imediata. Julgue com que frequência sua chefia se encaixa em cada afirmação. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Minha chefia faz a equipe sentir-se bem por estar perto dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minha chefia expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minha chefia permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minha chefia ajuda a equipe a desenvolver-se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minha chefia diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minha chefia fica satisfeita quando a equipe se encontra nos padrões acordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minha chefia fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A equipe acredita completamente em minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Minha chefia passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Minha chefia mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Minha chefia dá feedback sobre o desempenho da equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
12. Minha chefia fornece reconhecimento/recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia não tenta mudar nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Qualquer coisa que a equipe queira fazer não incomoda a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Minha chefia ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Minha chefia faz a equipe repensar as idéias que ela nunca havia questionado antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Minha chefia dá atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Minha chefia chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Minha chefia diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Minha chefia pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 2 - AVALIAÇÃO DAS ENTREGAS DA EQUIPE DE TRABALHO

Os itens abaixo tratam da percepção sobre as entregas/competências da equipe de trabalho, a qual você pertence. Escolha a alternativa que melhor corresponda à sua percepção sobre as competências da equipe como um todo, de acordo com a escala.*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
22. A equipe planeja o trabalho para executar as atividades de forma eficiente e eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A equipe atende o cliente (interno e/ou externo) com atenção, presteza e efetividade, buscando sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A equipe utiliza conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do trabalho e de novas práticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. A equipe atua de forma participativa e colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A equipe aprimora-se profissionalmente por iniciativa própria ou da instituição, visando melhor desempenho das atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. A equipe é acessível ao cliente (interno e/ou externo), comprometendo-se com o atendimento de suas demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A equipe sabe administrar o tempo priorizando as atividades para a entrega dos resultados com qualidade e no prazo acordado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A equipe adota uma postura crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
construtiva, contribuindo para a melhoria contínua do trabalho.					
30. A equipe age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho de todos seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. A equipe compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. A equipe identifica as necessidades do cliente (interno e/ou externo) para atendimento ou direcionamento adequado de suas demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. A equipe monitora as atividades, identificando as etapas do processo e realizando as devidas adequações para o alcance dos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. A equipe propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. A equipe relaciona-se respeitosamente, lidando com a diversidade de interesses e opiniões para propiciar um ambiente favorável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
36. A equipe atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. A equipe propõe soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. A equipe realiza o trabalho com qualidade a fim de garantir entregas efetivas e evitar o retrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. A equipe propõe alternativas que contribuem para a solução de problemas que surgem ao desenvolver as atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. A equipe comunica-se de forma clara, objetiva e oportuna, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. A equipe atua de forma integrada, identificando as interfaces e o impacto das ações no trabalho da equipe ou em outras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. A equipe assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, favorecendo sua efetivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
43. A equipe registra informações essenciais ao trabalho de maneira organizada, facilitando o acesso a todos os seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. A equipe compartilha conhecimentos e experiências possibilitando o desenvolvimento de todos os seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. A equipe sabe lidar com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 3 - DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Qual o seu sexo? *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Qual sua idade? *

(digite apenas o número)

Qual seu estado civil? *

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado(a) / separado(a)

Viúvo(a)

Outro:

Tem filhos? *

Sim

- Não

Se sim, quantos?

(digite apenas o número)

Qual seu grau de escolaridade mais elevado? *

- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Qual o seu tipo de vínculo? *

- Efetivo
- Função Pública
- Ocupante exclusivamente de cargo em comissão
- Outro:

Há quanto tempo você atua no Estado? *

- até 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

Há quanto tempo trabalha nessa unidade administrativa? *

- até 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos

- mais de 20 anos

Qual a sua faixa de remuneração? *

- Até R\$2.500,00
- de R\$2.501,00 a R\$5.000,00
- de R\$5.001,00 a R\$7.500,00
- de R\$7.501,00 a R\$10.000,00
- de R\$10.001,00 a R\$12.500,00
- de R\$12.501,00 a R\$15.000,00
- acima de R\$15.001,00

APÊNDICE B - Estilos de liderança e desempenho de equipes – Líder

Prezado(a) Gestor(a),

Sou servidora da SEPLAG e mestranda do curso de Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-UFMG) e estou desenvolvendo a pesquisa “Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes”, que tem como objetivo **analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes** da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Os resultados desta pesquisa oferecerão subsídios para a estruturação de ações de formação e desenvolvimento dos gestores públicos, que busquem reforçar ou estimular o(s) estilo(s) de liderança que influencia(m) positivamente o desempenho das equipes para a geração de resultados.

Assim, solicito sua colaboração para responder ao questionário disponível no link: https://docs.google.com/forms/d/1tk0GLk8aot5aeqgebmMX5QVksKZz_Eug7kjVn7aDfBU/viewform que foi elaborado exclusivamente para esta pesquisa.

Destaca-se:

- O questionário é composto por 3 seções, todas as questões são fechadas.
- Tempo médio para preenchimento: 15 minutos.
- Não existem respostas certas ou erradas.
- Todas as questões devem ser respondidas. PRAZO: 06/01/2013

É importante que você responda todas as questões de forma consciente e coerente com sua percepção. As respostas serão tratadas de forma **sigilosa e anônima**, dado que as mesmas serão registradas em banco de dados e analisadas em termos globais, sem a identificação dos respondentes.

Desde já agradeço sua colaboração!

Atenciosamente,

Maria Aparecida Muniz Jorge
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental/SEPLAG
Mestranda em Administração/UFMG
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais
lideranca.equipes@gmail.com
(031)9731-0279

PARTE 1 – ESTILO DE LIDERANÇA

***Obrigatório**

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança que você exerce junto à sua equipe. Julgue com que frequência você se encaixa em cada afirmação. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Faço a equipe sentir-se bem por estar perto de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Expresso com poucas palavras o que pode e deve ser feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Permito que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ajudo a equipe a desenvolver-se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Digo à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Fico satisfeito(a) quando a equipe se encontra nos padrões acordados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Fico contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A equipe acredita completamente em mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Passo à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mostro à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Dou feedback para equipe em relação a como	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
está trabalhando.					
12. Forneço reconhecimento/recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Qualquer coisa que a equipe queira fazer não me incomoda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A equipe tem orgulho de estar ligada a mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ajudo a equipe a encontrar significado em seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Faço a equipe repensar as idéias que ela nunca havia questionado antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Dou atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Chamo a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Digo à equipe o que ela precisa saber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
para realizar o seu trabalho.					
21. Peço à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 2 – AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA SUA EQUIPE DE TRABALHO

Os itens abaixo tratam da percepção sobre as competências da sua equipe de trabalho.

Escolha a alternativa que melhor corresponda à sua percepção sobre as competências da sua equipe como um todo, de acordo com a escala. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
22. A equipe planeja o trabalho para executar as atividades de forma eficiente e eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A equipe atende o cliente (interno e/ou externo) com atenção, presteza e efetividade, buscando sua satisfação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. A equipe utiliza conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do trabalho e de novas práticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. A equipe atua de forma participativa e colaborativa no desenvolvimento dos trabalhos propostos, contribuindo para a melhoria dos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. A equipe aprimora-se profissionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
por iniciativa própria ou da instituição, visando melhor desempenho das atividades.					
27. A equipe é acessível ao cliente (interno e/ou externo), comprometendo-se com o atendimento de suas demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A equipe sabe administrar o tempo, priorizando as atividades para a entrega dos resultados com qualidade e no prazo acordado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. A equipe adota uma postura crítica construtiva, contribuindo para a melhoria contínua do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. A equipe age de forma flexível, adaptando-se às diferentes situações de trabalho para melhor desempenho de todos seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. A equipe compromete-se com o desenvolvimento dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. A equipe identifica as necessidades do cliente (interno e/ou externo) para atendimento ou direcionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
adequado de suas demandas.					
33. A equipe monitora as atividades, identificando as etapas do processo e realizando as devidas adequações para o alcance dos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Minha equipe propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Minha equipe relaciona-se respeitosamente, lidando com a diversidade de interesses e opiniões para propiciar um ambiente favorável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Minha equipe atua de forma proativa, antecipando-se às demandas e/ou problemas futuros relacionados ao seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Minha equipe propõe soluções tempestivas e de qualidade, considerando as necessidades e especificidades do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Minha equipe realiza o trabalho com qualidade a fim de garantir entregas efetivas e evitar o retrabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Minha equipe propõe alternativas que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
contribuem para a solução de problemas que surgem ao desenvolver as atividades.					
40. Minha equipe comunica-se de forma clara, objetiva e oportuna, favorecendo a compreensão das mensagens transmitidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Minha equipe atua de forma integrada, identificando as interfaces e o impacto das suas ações no trabalho da própria equipe ou em outras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Minha equipe assume postura positiva frente às mudanças que forem necessárias, favorecendo sua efetivação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Minha equipe registra informações essenciais ao trabalho de maneira organizada, facilitando o acesso a todos os seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Minha equipe compartilha conhecimentos e experiências possibilitando o desenvolvimento de todos os seus integrantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Minha equipe sabe lidar com os desafios e situações inesperadas, assegurando a continuidade dos trabalhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 3 - DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS**Qual o seu sexo? ***

- Feminino
 Masculino

Qual é sua idade? *

(digite apenas o número)

Qual é seu estado civil? *

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Divorciado(a) / separado(a)
 Viúvo(a)
 Outro

Tem filhos? *

- Sim
 Não

Se sim, quantos filhos possui?

(digite apenas o número)

Qual é seu grau de escolaridade mais elevado? *

- 1º grau incompleto
 1º grau completo
 2º grau incompleto
 2º grau completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

Qual é seu vínculo com o Estado? *

- Efetivo
 Ocupante exclusivamente de cargo em comissão
 Outro:

Há quanto tempo você atua no Estado? *

- até 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

Há quanto tempo você atua como gestor dessa unidade administrativa? *

- até 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

Qual é seu nível na estrutura organizacional? *

- Subsecretário
- Chefe de Gabinete
- Superintendente(Adm. Direta) ou Diretor (Autarquias e Fundações)
- Assessor Chefe
- Diretor (Adm. Direta) ou Gerente (Autarquias e Fundações)
- Chefe de Departamento/Seção/Serviço
- Outro:

Qual é sua faixa de remuneração?

- até R\$2.500,00
- de R\$2.501,00 a R\$5.000,00
- de R\$5.001,00 a R\$7.500,00
- de R\$7.501,00 a R\$10.000,00
- de R\$10.001,00 a R\$12.500,00
- de R\$12.501,00 a R\$15.000,00
- acima de R\$15.001,00

APÊNDICE C - Estilos de liderança e fatores com a correspondência com a numeração das perguntas dos questionários

ESTILO DE LIDERANÇA	FATOR	PERGUNTAS RELACIONADAS
Transformacional	Influência Idealizada	1, 8 e 15
	Motivação Inspiradora	2, 9 e 16
	Estímulo Intelectual	3, 10 e 17
	Consideração Individualizada	4, 11 e 18
Transacional	Recompensa Contingente	5, 12 e 19
	Administração pela Exceção	6, 13 e 20
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	7, 14 e 21

APÊNDICE D - Temas das entregas e correspondência com a numeração das perguntas dos questionários

TEMA DAS ENTREGAS	PERGUNTAS RELACIONADAS
Foco em Resultados	22, 28, 33, 38, 41 e 45
Foco no Cliente	23, 27, 32 e 37
Inovação	24, 29, 34, 39 e 42
Trabalho em Equipe	25, 30, 35, 40, 43 e 44
Comprometimento Profissional	26, 31 e 36