UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI – UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Alessandra Rocha de Abreu
2017200530204

O PROCESSO DE LIDERANÇA NO LANAGRO

Araxá
2018

ALESSANDRA ROCHA DE ABREU

O PROCESSO DE LIDERANÇA NO LANAGRO

Projeto de monografia apresentado para obtenção de créditos da disciplina de Metodologia Científica do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de São João Del-Rei.

Araxá

2018

RESUMO

A finalidade do presente estudo é identificar os princípios fundamentais dos verdadeiros líderes, analisando conjunta e paralelamente os efeitos desses princípios no processo de liderança, processo esse, caracterizado por três elementos fundamentais: o líder e suas habilidades, os liderados e seus comportamentos e o ambiente em que o líder e os liderados estão inseridos. Para complementar o estudo de pesquisa bibliográfica e avaliar, na prática, o quanto é importante que o líder possua certas qualidades, foi feita uma pesquisa com uma amostragem de servidores e com seus respectivos líderes num órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, aproveitando que o ambiente organizacional do órgão valoriza o processo de gestão de pessoas, uma vez que incentiva a participação dos líderes em cursos e treinamentos e oferece ferramentas de *feedback* sobre o trabalho que eles desempenham. Assim sendo, espera-se constatar que em se tratando de liderança, teoria e prática, caminham lado a lado.

Palavras-chave: Liderança; Habilidades; Comportamentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Organograma 26
FIGURA 2 – Gráfico: Qualidades – Líder 1 28
FIGURA 3 – Gráfico: Qualidades – Líder 2 29
FIGURA 4 – Gráfico: Qualidades a desenvolver – Líder 1 30
FIGURA 5 – Gráfico: Qualidades a desenvolver – Líder 2 31

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Os três estilos de liderança 15
TABELA 2 – Líder possui poder de decisão 32
TABELA 3 – Juventude é uma característica essencial? 32
TABELA 4 – Líder sabe discernir o pessoal do profissional? 33
TABELA 5 – Líder sabe reconhecer um trabalho? 33
TABELA 6 – Qualidades importante que o líder possui 34
TABELA 7 – Qualidades a serem desenvolvidas 34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 06
1.1 Justificativa 06
1.2 Problema de Pesquisa 07
1.3 Hipótese do Problema de Pesquisa 07
1.4 Objetivos 07
1.4.1 Geral 07
1.4.2 Específicos 08
2. REFERENCIAL TEÓRICO 09
3. METODOLOGIA 11
4. APRESENTAÇÃO 13
4.1 O líder e seus atributos psicológicos 13
4.2 Liderança e poder 18
4.3 Os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades 21
4.4 A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam 22
5. ESTUDO DE CASO NO LANAGRO-SP 23
5.1 Histórico do Lanagro-SP 23
5.2 Análise e Discussão 27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 36
REFERÊNCIAS 37
APÊNDICE 39

1 INTRODUÇÃO

O que move uma organização? Pessoas é seguramente a resposta mais indicada para essa pergunta, pois todos os demais elementos que movem uma organização são decorrentes da ação de pessoas. E onde há um grupo de pessoas, há, pelo menos, uma que se destaca, e se é no ambiente organizacional, certamente essa pessoa é o líder.

É sabido que desde a era primitiva já existia a figura de uma pessoa que se sobressaía sobre as demais. Nas tribos indígenas, o cacique comandava toda a tribo, nas tribos africanas, o soba emitia as ordens, no Feudalismo, o senhor feudal, e nas organizações, essa figura é ainda mais evidente. O organograma empresarial por si só já deixa claro que há posições de comando; quem estiver ocupando essas posições terá o poder de tomar decisões. Pessoas que estão no topo da pirâmide hierárquica ditam regras e dão ordens, as quais devem ser cumpridas por todos aqueles que estão abaixo. Esse modelo de hierarquia é visto tanto nas empresas privadas quanto em órgãos e entidades públicas.

Todavia, no ambiente organizacional atual, não basta apenas que uma pessoa ocupe cargos de poder, é preciso que essa pessoa possua autoridade e tenha capacidade para exercer o ofício da direção. Deverá reunir um conjunto de características e habilidades e ser capaz de motivar seus subordinados a seguirem o caminho que levará ao sucesso da organização e, consequentemente, ao sucesso de seus membros. Essa é a verdadeira missão de um líder e colocá-la em prática requer muito empenho e dedicação.

Assim, é importante que o líder possa considerar também as características organizacionais, as características individuais dos membros de sua equipe e desta maneira, encontrar o meio mais eficaz de atingir os resultados esperados – é isso que se espera de um verdadeiro líder.

1.1 Justificativa:

A escolha do tema possui uma importância pessoal tanto como profissional e social.

Relevância pessoal e profissional da presente pesquisa deve-se à influência positiva de uma líder na vida desta pesquisadora, no início de sua profissionalização.

Como profissional e como pessoa, essa líder era um modelo, dava exemplos práticos de comportamento de um verdadeiro líder e despertava em seus liderados a vontade de vencer. Hoje, esta pesquisadora, tenta ser exemplo também para seus liderados.

O tema também tem uma importância social, porque este trabalho destacará o papel do líder e também dos liderados nas instituições e organizações, identificando as principais qualidades e habilidades que uma pessoa que influencia as outras a conquistarem o mesmo objetivo deve possuir. Além disso, o processo de liderança é um fenômeno de grupo, estende-se para qualquer relação entre duas ou mais pessoas. A verdade é que desde o nascimento, o ser humano se espelha em alguém; sendo assim, pode-se afirmar que a vida em sociedade é feita de relações entre líderes e liderados.

1.2 Problema de pesquisa

Diante da influência positiva de uma líder na vida da pesquisadora no início de sua carreira profissional numa empresa multinacional e pelo fato de agora também atuar como líder, porém numa instituição pública, busca-se conhecer o processo de liderança especificamente num órgão público do executivo federal, e possivelmente comparar com o processo de gestão observado na empresa privada.

1.3 Hipótese do problema de pesquisa

- Nas instituições públicas a figura do líder é tão importante quanto nas empresas privadas.
- O líder de um órgão público consegue motivar os colaboradores/servidores.
- O líder de um órgão público é cobrado por resultados mais eficientes.
- Os liderados possuem chances de se desenvolverem suas habilidades como líder numa instituição pública.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Discutir sobre o processo de liderança em instituições públicas, destacando a importância do papel do líder e sua responsabilidade na execução da missão – liderar.

1.4.2 Objetivos específicos

- Destacar o conceito de liderança para, com embasamento teórico, constatar a missão dos verdadeiros líderes.
- Aprofundar sobre características e habilidades da liderança.
- Elaborar um estudo de caso para testar, na prática, a importância de o líder possuir certas qualidades.
- Analisar as opiniões dos liderados para compará-las aos pressupostos teóricos elencados na sessão “Referencial teórico”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pretende-se fundamentar o estudo do processo de liderança a partir de conceitos e teorias sobre liderança.

Para (CHIAVENATO, 2004: 122), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Segundo Janda,

> Liderança é ‘um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direto de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo’

De acordo com Penteado (1986), qualquer teoria que se deseja fazer sobre liderança não pode deixar de considerar, igualmente, três facetas individualizadas, que, apesar de individualizadas, parecem complementares e indispensáveis umas às outras:

1. O líder e seus atributos psicológicos.
2. Os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades.
3. A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam.

Contudo, não bastam certas qualidades de liderança para que uma pessoa possa ser um líder. A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos.

Philip Kotler (2003) admite que para transformar-se em líder, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas pessoas, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de objetivos e também, segundo ele, os líderes devem atuar como professores que ensinam os demais a serem líderes. Isso significa que um indivíduo pode se tornar um líder e, ainda, ajudar outras pessoas a desenvolver a habilidade da liderança. Com isso, conclui-se que a liderança pode ser aprendida.

As organizações precisam de líderes e administrações eficazes para assim atingir um nível elevado de eficácia, também precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização para

realizar essas visões; entretanto, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações (ROBBINS, 2011; JODGE, 2011; SOBRAL, 2011).

Assim, pretende-se explorar as diversas teorias existentes, tais como Teoria dos Traços, Teoria do Grande Homem, Teoria dos Estilos de Liderança, Teoria do Grid Gerencial, entre outras, para direcionar a construção do estudo de caso e respaldar as questões que irão compor o questionário.

3 METODOLOGIA

Será escolhida como método de monografia a pesquisa bibliográfica para aprofundar o conceito de liderança e identificar características e habilidades inerentes a ele. Também será realizado um estudo de caso no Lanagro/SP – Laboratório Nacional Agropecuário, um órgão independente do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para testar a validade dos conceitos identificados e coletar informações relevantes sobre o processo de liderança, por meio de um questionário autoaplicado, utilizando-se perguntas preferenciais a fim de avaliar a opinião dos participantes sobre a liderança no Lanagro.

Segundo (GALLIANO, 1986:109), a pesquisa bibliográfica é um meio de ação e investigação do trabalhador intelectual, utilizado ao buscar a resolução de um problema ou ao adquirir novos conhecimentos a partir de informações publicadas, em livros ou documentos similares. Com esse tipo de pesquisa, para o autor, objetiva-se levantar e efetuar análise de contribuições teóricas relevantes acerca de um determinado fato, assunto ou ideia.

Já de acordo com (GIL, 2008:50), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Com relação ao método, Yin (1989) afirma que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Esta definição ajuda a compreender e distinguir o estudo de caso de outras bases metodológicas.

Os objetivos do método de estudo de caso, segundo McClintock et al. (1983), citado por Bressan (2000) são: capturar o esquema de referência e a definição de um dado participante; permitir um exame detalhado do processo organizacional e esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Para (GIL, 2008:121), construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o

planejamento da pesquisa. Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados, tais como: constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário.

4 APRESENTAÇÃO

4.1 O líder e seus atributos psicológicos

Courtois, Tead e Beckman citados em Penteado (1986) apontam as principais qualidades que um líder deve possuir, que podem ser resumidas nas seguintes:

1. fé na missão – a primeira condição para se realizar qualquer coisa é acreditá-la possível;
2. sentido de autoridade – a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de fazer-se obedecer. Para fazer-se respeitar é preciso ser respeitável;
3. espírito de decisão e iniciativa – o que revela o líder é o poder de decidir aliado à iniciativa que pode ser considerada como a coragem de assumir responsabilidades;
4. espírito de disciplina – a disciplina desenvolve e estimula a personalidade;
5. habilidade de resolver e enfrentar problemas;
6. domínio de si mesmo – perder o domínio de si próprio é um dos primeiros caminhos para perder a autoridade sobre os demais;
7. competência – é a primeira qualidade que tem-se o direito de exigir de um líder;
8. habilidade para comunicar-se sem ser mal interpretado;
9. disposição para ouvir com atenção;
10. benevolência – sem pretensões a formar juízos, o líder deve colocar-ser do lado do subordinado, intercambiando com ele suas experiências;
11. respeito à dignidade humana – um líder educado educa os que ele dirige;
12. integridade – o líder deve ser digno de confiança;
13. habilidade de delegar trabalho apropriadamente.

Diante de tais apontamentos, faz-se necessário saber um pouco mais sobre as características citadas acima. Inicialmente Courtois apud Penteado (1986) afirma que é importante que um líder acredite em sua missão, pois é realmente imprescindível acreditar em tudo aquilo em que se compromete a fazer, do contrário, sentir-se-á incapaz à primeira situação mais complicada que surgir.

Exercer cargos de confiança requer autoridade para tomar decisões e a autoridade, embora esteja ligada diretamente à liderança, muitas vezes não se faz

necessária, pois aquele líder que tem a credibilidade de sua equipe não precisa ordenar, apenas faz pedidos, e, é atendido. Com relação à tomada de decisões, pode-se dizer que seja um processo necessário na função de liderança, em que riscos são avaliados, principalmente no que tange aos impactos que a decisão causará nas pessoas, pois, embora números sejam importantes para a orientação da tomada de decisão, o resultado desta sempre afetará pessoas – razão de qualquer organização.

Enfrentar problemas, administrar conflitos (vindos de mudanças estruturais, choques de interesses individuais, luta pelo poder, etc.) e buscar soluções criativas que agradem ao grupo e à organização como um todo são alguns dos principais desafios de um líder. Assim, é importante que ele tenha domínio sobre si mesmo, para não deixar que somente sua vontade prevaleça, e, que saiba condicionar sua visão para ser ampla e futurista. Da mesma forma, a competência, citada como um dever do líder, estabelece a ascendência do mesmo sobre seus seguidores e, sendo assim, leva à confiança.

A comunicação está presente em todos os processos organizacionais (nas transmissões de ordens, nos ofícios e memorandos escritos, nas palestras assistidas, nas missões, metas e objetivos desenvolvidos, avaliações e relatórios, etc.). Assim, uma comunicação clara na relação líder – subordinado melhora o entendimento, eleva a eficiência, aumenta a satisfação e gera aumento na qualidade de todas as relações interpessoais. Vale ressaltar que essa comunicação deve ser acompanhada da habilidade de saber ouvir, pois, afinal, é o subordinado quem está na linha de frente e, muitas vezes, é quem enxerga mais facilmente soluções e oportunidades de melhorias; cabe, portanto, ao líder escutar as opiniões dos colaboradores (pois elas podem ser valiosas para o desenvolvimento da organização) e lhes dar a devida atenção, pois desta forma ele também ganhará a confiança do grupo e conseguirá maior influência sobre a equipe.

A integridade, que possivelmente é princípio da organização, também deve fazer parte da postura do líder. E, por fim, quando se fala de liderança, se fala de delegação de tarefas, sendo assim, faz-se necessário que o líder saiba discernir o que são atribuições intransferíveis e o que deve ser delegado a outros, para que a equipe consiga atingir as metas propostas. Além disso, delegar tarefas muitas vezes implica em treinamento, e este, motiva e estimula a equipe.

Os líderes que possuem essas qualidades supra citadas possuem maiores condições de fazer com que as pessoas exerçam todo o seu potencial, pois propiciam-lhes a auto-confiança e estimulam-nas a perseguirem um ideal. Em suma, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideias entre os liderados.

Porém, estudos recentes (LARUCCIA et al., 2006) têm demonstrado que, ser líder, é muito menos uma consequência de qualidades inatas e mágicas, e muito mais um produto de persistência e constância no aprendizado de habilidades interpessoais e compreensão do contexto em que se está inserido. As habilidades de liderança podem ser aprendidas por meio de ensinamentos, experiências, desenvolvimento da intuição, da pertinácia e da capacidade de aprender com ensaios e erros.

O estilo de liderar está ligado diretamente ao fato de a pessoa possuir ou não as habilidades citadas ou outras características adversas. E esse estilo irá determinar se a pessoa que lidera se enquadra como um líder autocrático, democrático ou liberal.

A seguir, tem-se as principais características de cada estilo:

Tabela 1: Os três estilos de liderança

(continua)

	Liderança *autocrática*	Liderança *liberal*	Liderança *democrática*
Tomada de decisões	Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer Informações, desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.

	Liderança *autocrática*	Liderança *liberal*	Liderança *democrática*
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: CHIAVENATO (2004)

Já McGregor, citado em Griffin (1994:116,117) classifica os líderes em dois tipos básicos: da Teoria X e da Teoria Y:

> Teoria X
> Um executivo é classificado como da Teoria X se acreditar que o trabalhador é preguiçoso, precisa ser forçado a trabalhar e ser controlado com punição. Os executivos da Teoria X também acreditam que o trabalhador médio evita responsabilidades, prefere ser dirigido, não tem ambição e valoriza a segurança acima de tudo. Os executivos da Teoria X são aqueles que impõem suas decisões aos subordinados e motivam os empregados pela ameaça apenas. Embora os teóricos se consolem expressando seu desgosto pelos administradores da Teoria X, um líder competente sabe, pela observação, que existem muitas pessoas nas organizações que se encaixam nessa definição.
>
> Teoria Y
> O oposto de um administrador da Teoria X é o chamado executivo da Teoria Y. O administrador da Teoria Y acredita que as pessoas acham o trabalho natural, como brincar e descansar. Ele acredita que as pessoas exercem a autodeterminação e autocontrole na busca da realização de objetivos a que se propõem. Também acredita que, dadas as condições certas, o trabalhador médio pode aprender a aceitar e a procurar responsabilidades. Os executivos da Teoria Y acreditam que muitos trabalhadores mostram criatividade na solução dos problemas organizacionais.

O executivo da Teoria M

Já na visão de Griffin (1994:119) o executivo ideal é chamado executivo da Teoria M.

> Este reconhece que é necessário empregar diferentes táticas para diferentes situações administrativas. Confia em sua capacidade de liderança e percebe o lado científico e artístico da administração. Reconhece que o poder consiste em muitos componentes e sabe escolher o tipo de poder ou a combinação de poder para cada situação.

O executivo da Teoria M preocupa-se com a organização e com seu quadro de pessoal, mas não permite que a preocupação com um aspecto o faça descuidar do outro. Ele desenvolve padrões de liderança que o tornam um líder altamente eficiente e eficaz. Ele usa a motivação necessária para que o trabalho seja realizado e infunde nos empregados a confiança de que podem realizá-lo. Ao tomar decisões, ele avalia e analisa a situação presente, as circunstâncias e outros fatores ambientais e, depois, toma uma decisão imediata, sem adiantamentos. Esse líder sabe que os fatores ambientais mudam e precisam ser avaliados constantemente. Sabe também que diferentes trabalhadores têm diferentes motivações e que essas atitudes mudam com o tempo. Sabe que todo trabalhador é um indivíduo e que cada um pensa de um modo e que trabalhar não é tão divertido para alguns como é para outros.

Ainda na visão de Griffin (1994), o líder deve possuir ou saber adquirir certas atitudes, dentre as quais destacam-se:

> 1. Conhecer as necessidades de seus empregados
>
> Ao dar orientação, é importante que fique claro que elas vêm da pessoa líder, e não de uma fonte externa. Um executivo competente estará sempre a par das necessidades de seus funcionários, tanto individualmente quanto em grupo. Se o líder atender às necessidades de seus empregados, estará mais protegido contra ameaças externas e internas a seu poder.
>
> 2. Recompensar o bom trabalho
>
> Os funcionários devem ser recompensados por bom trabalho e boas ações e o superior deve sempre conferir-lhe os benefícios que merecem. Na verdade, este reconhecimento criará neles um sentimento de lealdade e eles serão mais úteis ao líder em tempos de conflitos. Deve-se levar em consideração que o líder não deve cometer o erro de adiar a concessão de benefícios para usá-los como motivação quando tiver problemas.
>
> 3. Punir o mau desempenho
>
> Para garantir que seu pessoal se mantenha motivado e que uma atitude de equidade, justiça e disciplina seja mantida, assim como o líder não deve negar benefícios, também não deve negar benefícios, também não deve evitar punição. Quando um líder

> pune, deve fazê-lo por precaução com o crescimento dos funcionários individualmente e com o crescimento da organização. Assim como os pais punem por amor, um executivo competente pune por se preocupar. É importante que a punição seja proporcional à falta. Muitos funcionários têm agudo sendo de justiça e suas reações desfavoráveis a uma punição injusta poderiam prejudicá-los, não ajudá-los. No entanto, se ocorrer uma falta extraordinária, deve haver uma punição extraordinária.

4.2 Liderança e Poder

Segundo (MEDEIROS et al. 2006), a habilidade de influenciar subordinados e colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente. No entanto, com o poder vem a obrigação de usá-lo de maneira ética para a realização dos objetivos organizacionais. Os gerentes aceitam responsabilidades e o poder necessários para realizar atividades, e terão a responsabilidade final pela maneira como o poder é usado. Eles adquirem poder dentro das organizações de várias maneiras. Esses poderes podem ser: legítimos, de recompensa, de especialização, de referência, de informação ou ainda uma combinação dessas formas de poder.

Poder Legítimo

É o poder inerente à estrutura organizacional em si. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo. Esse poder é legítimo na organização, e o indivíduo se investe dele. A posse do poder está geralmente associada a um título oficial, como gerente, vice-presidente, diretor, supervisor e outros semelhantes.

Poder de Recompensa

Também é inerente à estrutura organizacional. Pelo fato de os funcionários subordinados desejarem as recompensas, eles são influenciados pela possibilidade de

recebê-las como produto de seu desempenho. As recompensas organizacionais podem ser óbvias (promoção, por exemplo) e podem ser sutis (elogio do gerente, status, etc.).

Poder Coercitivo

Está relacionado à habilidade do gerente em punir um funcionário. A punição se manifesta de várias maneiras, indo de uma simples advertência até uma suspensão, ou o desligamento efetivo.

Poder de Especialização

Deriva dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois a organização precisa deles e os valoriza. O poder que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada pode não estar relacionado com a idade ou com tempo de serviço. Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização.

Poder de Referência

Também chamado de carisma pessoal, é o poder de um indivíduo de influenciar um outro por sua força de caráter. Um gerente pode ser admirado por uma característica individual específica, e essa admiração cria oportunidade para a influência interpessoal.

Poder de Informação

Deriva da posse de informação importante em um momento crítico, quando esta é necessária ao funcionamento da organização. A posse da informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou poder atribuído a um indivíduo. Alguém que “esteja por dentro” tem poderes reais.

Dessa exposição, pode-se concluir que aquele líder que exerce sobre seus funcionários, o poder de especialização ou competência e o poder de referência possui maiores chances de obter êxito em sua missão, pois terá o retorno esperado de seus funcionários sem fazer esforço, devido à motivação que envolve sua equipe.

Não se pode deixar de considerar a noção de Liderança Servidora (*Servant Leadership*). Segundo Robert Greenleaf o termo *Servant Leadership* foi introduzido no contexto de liderança para defender uma nova corrente, segundo a qual para tornar-se "líder", primeiro deve-se "servir".

Em primeiro lugar, sabe-se que há uma grande diferença em ser "chefe" – ocupar uma função de "poder" imposto pela empresa/órgão – e ser "líder" – desenvolver "autoridade" pessoal, inspirando outras pessoas a atingir, com entusiasmo, os resultados organizacionais desejados. Não há dúvidas de que o "poder" formal funciona – afinal, as pirâmides do Egito foram construídas neste modelo autocrata, mas, no mundo atual pode-se observar alguns "efeitos colaterais" deste modelo como a baixa de produtividade, a falta de criatividade, o aumento do absenteísmo e rotatividade, a baixa colaboração "espontânea", dentre outros.

Em segundo lugar, "servir", neste caso, nada tem a ver com ser subserviente, obedecer a ordens ou realizar as vontades dos liderados, e sim com satisfazer suas reais necessidades de segurança e de bem estar para que eles possam atingir as metas estabelecidas. Para o desenvolvimento da Liderança Efetiva, é necessário que o líder seja uma "escolha" dos liderados e não uma "imposição". Desta forma, para o funcionário "seguir" o líder, este, deve possuir como missão pessoal: ser o melhor que ele pode ser.

Ao pensar no papel do líder como alguém que tem todas as respostas, recebe benefícios especiais e dispõe de todos ao seu redor, atendendo prontamente às suas vontades, a situação acima parece ser utópica. Mas, seguindo os conceitos da *Servant Leadership*, o papel do líder, em primeira instância, é prover seus liderados de tudo o que for necessário – física e psicologicamente – para que eles se desenvolvam, pessoal e profissionalmente, para atingir a plenitude de suas competências, no sentido de alcançar as metas esperadas.

O líder deve inspirar e influenciar liderados, e, isto só é possível com o desenvolvimento da autoridade e confiança, obtidos por meio de um comportamento consistente, verdadeiro, respeitoso e ético. Em essência, o líder não trabalha para a empresa/órgão, trabalha para os seus liderados, pois são eles que produzem os resultados. Cabe ao líder dar-lhes o "rumo" (visão) e provê-los do que eles necessitam para atingir os objetivos. Cabe ao líder desenvolver a comunidade institucional e cuidar do clima organizacional.

Servant Leadership é a Liderança Efetiva porque gera nos liderados o sentimento espontâneo de que seguir o líder e sua visão é o caminho próprio para o desenvolvimento pessoal e profissional. Caracteriza-se, assim, como um processo auto motivador que faz com que as pessoas sejam o melhor que elas podem ser, no sentido de alcançar os objetivos da empresa, para o bem comum.

No livro "O Monge e o Executivo", de James C. Hunter (2004) esse conceito também foi divulgado, citando, inclusive, exemplos de grandes líderes mundiais, como Gandhi, Martin Luther King e Madre Teresa de Calcutá.

4.3 Os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades

Assim como há diversos tipos de líderes, com suas características individuais, seu jeito de administrar, que os transformam em líderes bons e eficientes ou líderes regulares e medianos; há também os liderados que, com suas particularidades e atitudes influenciam no processo de liderança.

De acordo com Batemam e Snell (1998:337)

> Os seguidores eficazes distinguem-se dos ineficazes por seu entusiasmo e comprometimento com a organização, com uma pessoa ou com um propósito – uma ideia, um produto – e não consigo mesmos ou com seus próprios interesses. Dominam habilidades que são importantes para a organização e têm parâmetros de desempenho acima do exigido. Os seguidores eficazes podem não ficar com a glória, mas sabem que suas contribuições para a organização são valiosas. E, enquanto fazem essas contribuições, estudam os líderes, preparando-se para seus próprios papéis de liderança.

Ainda segundo Bateman e Snell (1998:345), há três características fundamentais dos seguidores:

> O *autoritarism*o é a medida segundo a qual os indivíduos respeitam, admiram e prestam deferência à autoridade. O *lócus de controle* é a medida segundo a qual os indivíduos consideram que o ambiente responde a seu próprio comportamento. Pessoas com um *lócus de controle interno* acreditam que o que lhes acontece é fruto de suas próprias ações, pessoas com um *lócus de controle externo* acreditam que se trata apenas de sorte ou destino. Finalmente, a *capacidade* é a crença das pessoas em suas habilidades de desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas.

Sendo assim, explica-se porque certos funcionários possuem mais afinidades com o líder do que outros (as características do liderado têm maior adequação ao estilo de liderança de seu superior).

4.4 A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam

Segundo os defensores da abordagem situacional da liderança, não existem traços e comportamentos importantes. Eles acreditam que os comportamentos eficazes da liderança variam de uma situação para outra, assim afirmam Bateman e Snell (1998). Também segundo esses autores, as forças que atuam na situação incluem o estilo de liderança valorizado pela organização, à medida segundo a qual o grupo trabalha como uma unidade eficaz, o problema em si e o tipo de informação necessária para resolvê-lo, além da quantidade de tempo que o administrador dispõe para tomar decisão.

Considerando-se então, as três facetas discutidas acima, o líder e seus atributos psicológicos; os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades e a situação que determina o ambiente onde o líder e subordinados atuam, pretende-se discutir a importância de uma liderança eficiente e participativa em um órgão público e o quanto um líder que sabe cumprir sua verdadeira missão de liderar pode fazer a diferença no sucesso da instituição, no desenvolvimento dos colaboradores e em sua própria carreira.

5 ESTUDO DE CASO NO LANAGRO-SP

5.1 Histórico do Lanagro-SP

O Laboratório Nacional Agropecuário de Campinas (Lanagro-SP) é uma unidade descentralizada do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) pertencente à Rede Nacional de Laboratórios, subordinada à Coordenação Geral de Apoio Laboratorial (CGAL) e vinculada à Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA) – órgão da administração pública federal direta.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento têm como missão "promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira". O desenvolvimento sustentável do agronegócio com estímulo a produtividade, sanidade e qualidade, objetivo inexorável do MAPA, justifica a atenção governamental dispensada às políticas de proteção à saúde pública e sanidade fitozoosanitárias.

Visando garantir a segurança alimentar dos consumidores, nos aspectos de inocuidade, qualidade e identidade de produtos e subprodutos de origem animal e vegetal, qualidade de insumos agropecuários e promover a sanidade animal e vegetal, o MAPA conta em sua estrutura funcional com uma Coordenação que mantém sob sua responsabilidade, os Lanagros, que têm por competência conferir suporte às atividades desenvolvidas pelos Departamentos ou Coordenações vinculadas à Secretaria de Defesa Agropecuária.

Neste contexto, a Coordenação Geral de Apoio Laboratorial (CGAL) por meio de suas ações conjuntas com os Lanagros tem a finalidade de prover análises e diagnósticos em apoio às ações de defesa, vigilância e fiscalização, para garantir a qualidade e sanidade animal e vegetal, dos produtos e dos insumos agropecuários. A CGAL, baseada em normas nacionais e internacionais e na atenção governamental dispensada às políticas de proteção da saúde pública e sanidade animal e vegetal, coordena as atividades desenvolvidas nos Lanagros, distribuindo-as de acordo com a sua especialização. Ao todo são seis laboratórios presentes em todas as cinco regiões do Brasil, sendo: Lanagro-PA, Lanagro-PE, Lanagro-GO, Lanagro-MG, Lanagro-SP e Lanagro-RS.

De acordo com a Portaria 562, de 11 de Abril de 2018 compete aos Laboratórios Nacionais Agropecuários:

I - prover o suporte técnico-científico e laboratorial às atividades de fiscalização, programas e controles oficiais do Mapa;

II - coordenar, promover, orientar, monitorar e avaliar as atividades de:
a) ensaios e estudos laboratoriais;
b) pesquisas, desenvolvimento, inovação e automação laboratorial;
c) desenvolvimento e validação de métodos de ensaio;
d) produção e manutenção de padrões e materiais de referência;
e) desenvolvimento de programas de comparação interlaboratorial;
f) gestão integrada da biossegurança;
g) programação, acompanhamento e execução orçamentária e financeira;
h) planejamento, monitoramento e execução dos projetos de modernização dos Laboratórios Nacionais Agropecuários;
i) administração de pessoas;
j) gestão de serviços gerais;
k) execução de compras e contratos de prestação de serviços;
l) implementação de indicadores de desempenho;
m) acompanhamento de missões e auditorias externas, no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários; e
n) coordenar a verificação da conformidade dos registros de gestão.

III - propor acordos de cooperação técnica, ajustes e convênios com órgãos e entidades públicos e instituições privadas para:
a) pesquisa, desenvolvimento e validação de métodos de ensaio;
b) produção de padrões e materiais de referência;
c) desenvolvimento de projetos técnicos, administrativos e de tecnologia da informação; e
d) estágios curriculares e extracurriculares.

IV - garantir o cumprimento das convocações da CGAL para a realização de auditorias e fiscalizações nos laboratórios da Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários;

V - monitorar a realização de fiscalização e auditoria na Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários;

VI - subsidiar e apoiar a participação da CGAL em eventos e negociações em temas relacionados a laboratórios;

VII - aplicar sanções administrativas a fornecedores e licitantes, atuando como instância julgadora em caso de recursos em aquisições.

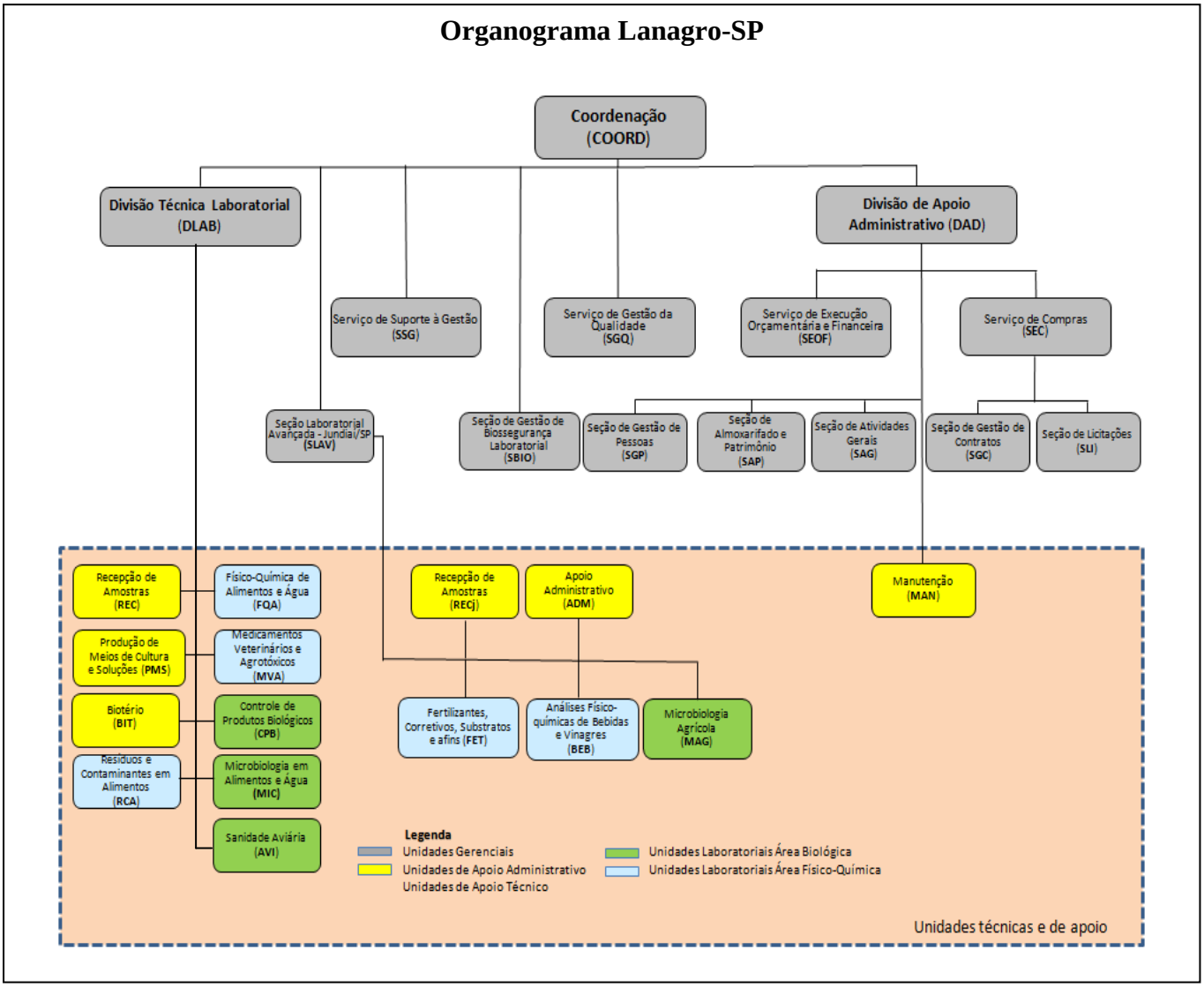
O Lanagro-SP desenvolve atividades de rotina voltadas a análises laboratoriais de fiscalização, monitoramento e análises periciais. Executa ensaios para validação de métodos e participa, sempre que possível, de rodadas de testes de proficiência e controles interlaboratoriais. Seus técnicos participam de auditorias de fiscalização, credenciamento e monitoramento, além de contribuir na revisão de métodos e legislação específica. As atividades do Lanagro/SP (bases físicas de Campinas e Jundiaí) englobam as seguintes áreas técnicas: análises físico-químicas de bebidas e vinagres; análises físico-químicas de fertilizantes, corretivos, substratos e afins; análises físico-químicas de alimentos de origem animal e água; análises físico-químicas de alimentos para animais; credenciamento e monitoramento de laboratórios de diagnóstico de anemia infecciosa eqüina; credenciamento e monitoramento de laboratórios de análises de sementes; credenciamento e monitoramento de laboratórios de diagnóstico fitossanitário; análises para pesquisa de resíduos e contaminantes em alimentos de origem animal e vegetal (contaminantes orgânicos, contaminantes inorgânicos e resíduos de drogas veterinárias); análises de medicamentos de uso veterinário; controle de vacinas antirrábicas; controle de vacinas de uso na avicultura; análises microbiológicas em alimentos de origem animal, água, bebidas e inoculantes; diagnóstico de doenças aviárias.

O Lanagro-SP possui um sistema de gestão da qualidade baseado no atendimento à Norma NBR ABNT ISO/IEC 17025, e, possui alguns ensaios acreditados pelo INMETRO. Tem como política de qualidade assegurar a melhoria do sistema de gestão e a excelência das atividades de suporte laboratorial a programas e ações de competência da Secretaria de Defesa Agropecuária, em conformidade com a NBR ABNT ISO/IEC 17025.

Como visão de futuro, o Lanagro-SP almeja ser reconhecido como laboratório de referência em suas áreas de atuação, e estar sempre atualizado com as mais modernas

técnicas e métodos. A missão da Rede Lanagro é promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária e a segurança e competitividade de seus produtos.

O organograma do Lanagro é representado por uma “departamentalização” por unidades, conforme abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora

Em se tratando de liderança, a Coordenação tem uma preocupação em desenvolver os responsáveis por Unidades e assim, procura, com frequência, disponibilizar ferramentas de gestão para definição de metas, avaliação de resultados e repasse de cursos e treinamentos.

O Laboratório Nacional Agropecuário de São Paulo foi inaugurado em Março de 1979 e o quadro de colaboradores é formado por servidores e terceirizados e por isso, existe um cuidado dos responsáveis com a igualdade nas relações e procedimentos a fim

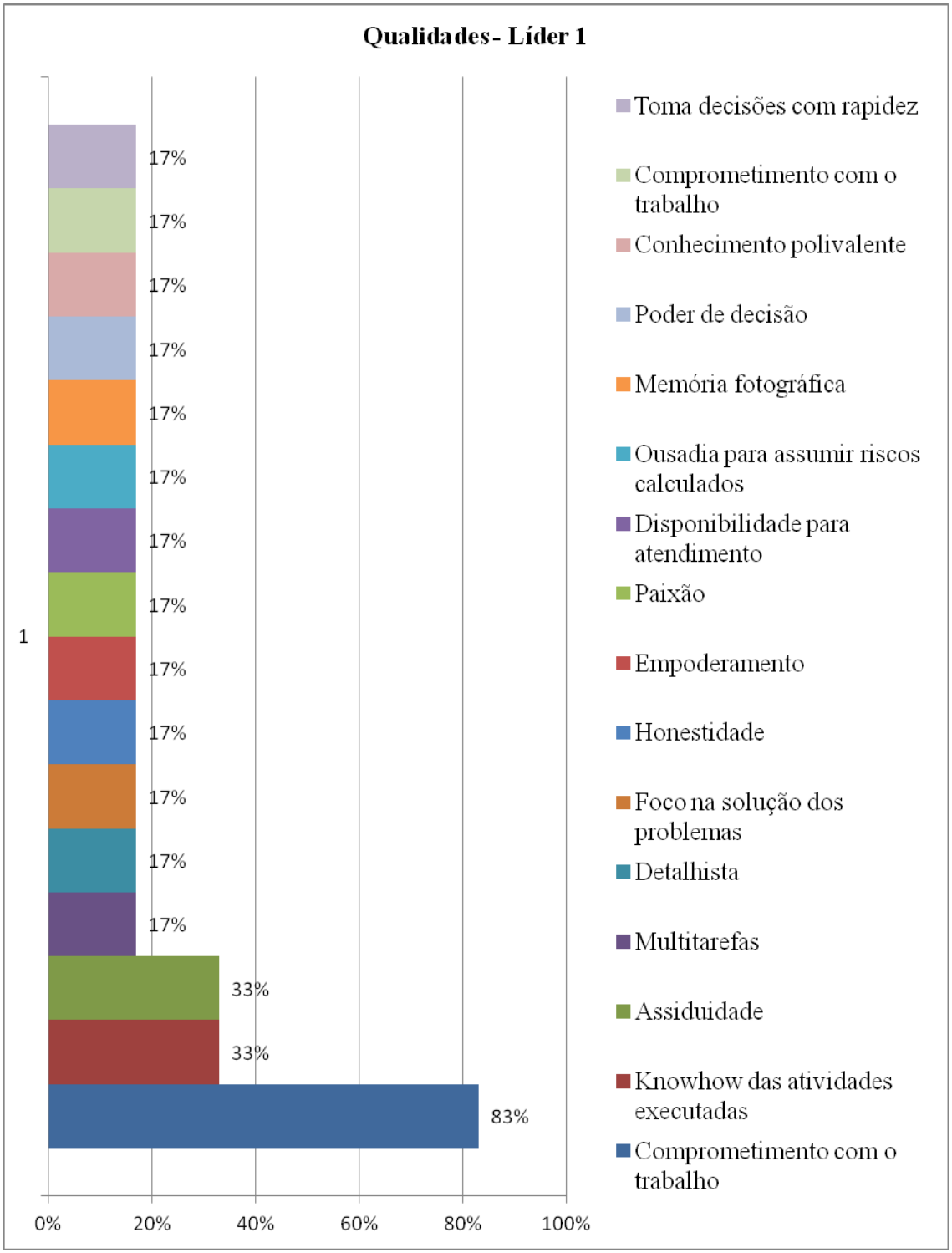
de manter uma harmonia no clima organizacional.

5.2 Análise e discussão

Com base no que foi exposto no referencial teórico e seguindo a metodologia elaborada, foi feita uma pesquisa com todos os responsáveis por unidades do Lanagro-SP, base física de Campinas e com as duas chefes das divisões – técnica e administrativa. Por procedimento interno todos os responsáveis por unidades devem ser servidores e o nome dado aos responsáveis pelas divisões é chefe. Pelo fato de as duas chefes ocuparem a mesma posição hierárquica, sentiu-se a necessidade da participação das duas e, portanto, o questionário (Apêndice A) foi aplicado para um total de 16 pessoas. Entre as unidades técnicas, tem-se o mesmo responsável por duas unidades e entre as unidades administrativas, a pesquisadora é uma das responsáveis, e por isso também não participou. Dessa forma, houve uma resposta a menos, tanto para a área técnica quanto para a administrativa.

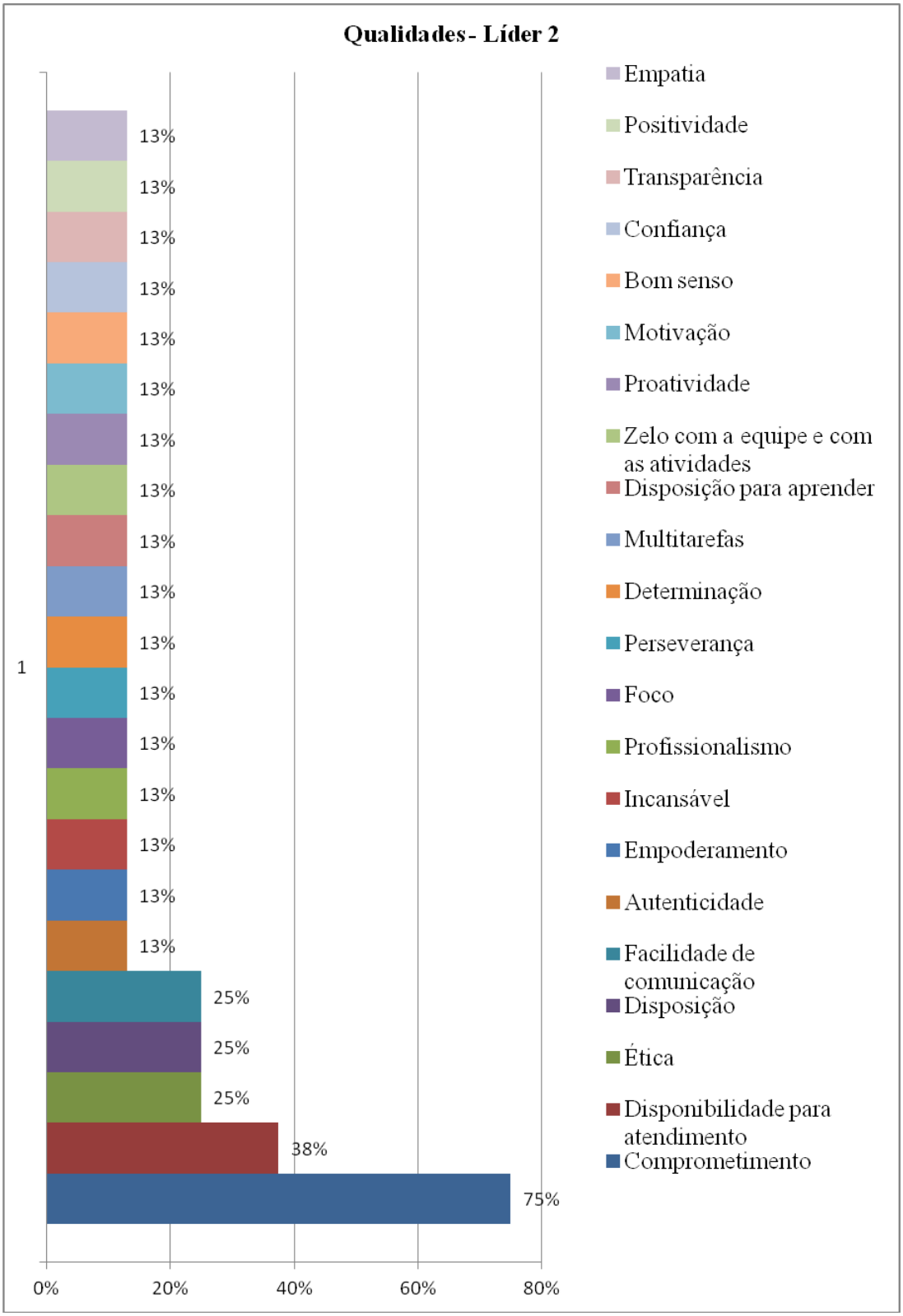
Após a coleta dos dados, a pesquisadora compilou as respostas, distribuídas em gráficos (para uma melhor visualização) para as perguntas 1 (um) e 2 (dois), para ambas as líderes.

Pergunta 1: Qualidades que seu líder possui e que são importantes:



Fonte: Elaborado pela autora

A qualidade "comprometimento" foi citada por cinco dos seis colaboradores, ou seja, 83% dos responsáveis – número esse que poderia definir a líder 1 – comprometida. Duas pessoas, ou seja, 33% dos colaboradores apontaram que assiduidade e *knowhow* das atividades executadas são qualidades da líder 1 que elas consideram importantes e demais qualidades foram citadas apenas por uma pessoa, sem repetição.

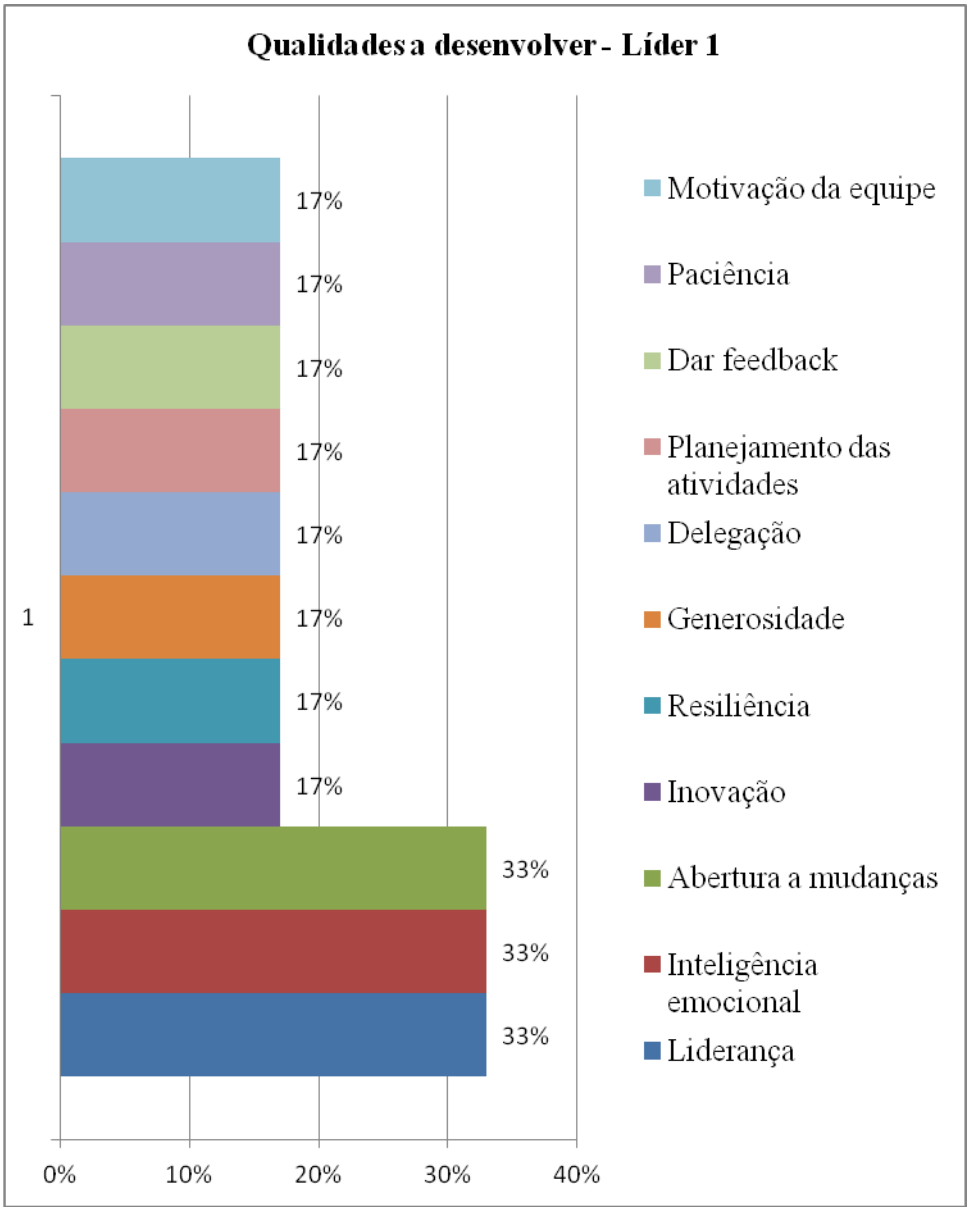


Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à líder 2, cinco dos oito colaboradores citaram "comprometimento", sendo também a qualidade mais mencionada. Em segundo lugar,

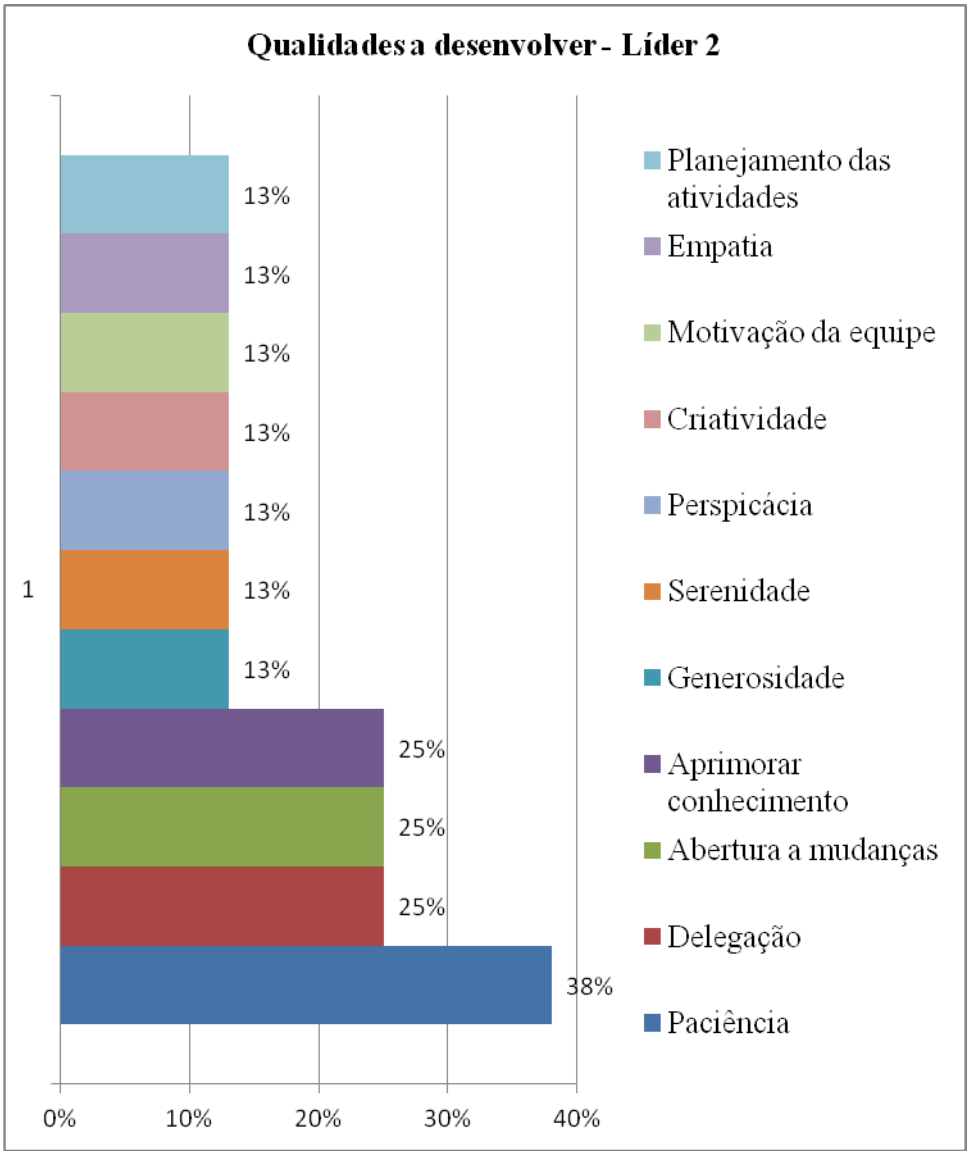
apareceu “disponibilidade para atendimento” apontada por três pessoas. Quanto à qualidade “empoderamento”, um colaborador explica: “Fazer a equipe superar suas capacidades”.

Pergunta 2: Qualidades que o líder não possui, mas que deveria tentar desenvolver:



Fonte: Elaborado pela autora

Empatadas com 33%, ou seja, citadas por duas pessoas como qualidades a serem desenvolvidas, apareceram: liderança, inteligência emocional e abertura a mudanças. Sobre inteligência emocional, um dos colaboradores comenta: “Inteligência emocional para discernir questões pessoais e de trabalho”.



Fonte: Elaborado pela autora

A qualidade a ser desenvolvida pela líder 2 mais citada foi "paciência" – na opinião de três colaboradores. Seguida de "delegação", "abertura a mudanças" e "aprimorar conhecimento", sendo estas apontadas por duas pessoas.

Assim, em se tratando de qualidades, ambas as líderes receberam, praticamente e proporcionalmente a mesma quantidade de qualidades. Porém, analisando-se as qualidades a desenvolver, a líder 1 apresentou proporcionalmente maior número, já que seis subordinados responderam o questionário sobre ela enquanto que oito subordinados responderam sobre a líder 2.

Para a questão 3, sobre poder de decisão, os resultados foram:

Líder possui poder de decisão?				
	Sim	Percentual	Não	Percentual
Líder 1	6	100%	0	0%
Líder 2	6	75%	2	25%

Fonte: Elaborado pela autora

Como as líderes atuam no mesmo nível hierárquico, porém uma é chefe da Divisão Administrativa e a outra é chefe da Divisão Técnica, talvez a percepção dos liderados que afirmaram que a líder 2 não possui poder de decisão, deva-se ao fato de a área técnica "teoricamente" ter mais procedimentos e normativas a serem seguidas. E ambos os colaboradores que responderam "não" para a questão, acreditam que se ela possuísse um poder de decisão maior, poderia ajudá-los mais.

Na questão 4, em que se questiona se juventude é uma característica essencial ao líder, obteve-se os seguintes resultados.

Juventude é uma característica essencial?				
	Sim	Percentual	Não	Percentual
Líder 1	1	17%	5	83%
Líder 2	3	37,5%	5	62,5%

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos servidores acredita que juventude não é uma característica essencial para um líder e, coincidência ou não, as líderes avaliadas já possuem tempo de aposentadoria e permanecem exercendo seus cargos – ratificando, assim, a opinião da maioria dos liderados. Porém, quem defende a juventude, justifica: "Considero juventude uma condição de espírito mais do que física, que independe da idade cronológica. Sendo assim, a juventude é uma característica importante em um líder, pois ela significa maior entusiasmo e disponibilidade para realizar melhorias e enfrentar desafios". E também: "É importante que o líder esteja sempre disposto a renovar seus pontos de vista, aprender e manter motivação para encarar novos desafios".

Para a questão 5: Seu líder sabe discernir o pessoal do profissional? Os resultados foram:

Líder sabe discernir o pessoal do profissional?				
	Sim	Percentual	Não	Percentual
Líder 1	1	17%	5	83%
Líder 2	7	87,5%	1	12,5%

Fonte: Elaborado pela autora

Primeira grande discrepância nos resultados das líderes. Analisando-se somente esse resultado, observa-se que a líder 2 está mais próximo do perfil ideal de liderança, já que a maioria acredita que ela sabe diferenciar questões pessoais de profissionais.

E para a última questão, sobre reconhecimento, as respostas foram:

Líder sabe reconhecer um trabalho além do que foi proposto?				
	Sim	Percentual	Não	Percentual
Líder 1	3	50%	3	50%
Líder 2	6	75%	2	25%

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da líder 1 para essa última questão não foram capazes de refletir seu comportamento, dado o empate; mas sim, considerar a relação pessoal que ela possui com cada liderado.

Já os resultados da líder 2, novamente indicam um perfil mais próximo do ideal.

Como já citado anteriormente, verificou-se a necessidade de participação das duas chefes para comparar suas respostas com a de seus liderados e para constatar ou não se o comportamento que elas esperam de seus líderes é o comportamento que elas adotam quando lideram. Vale lembrar que ambas as chefes reportam para o mesmo líder.

Questão 1:

Qualidades importantes que o líder possui	
Líder 1	Conhecimento de ferramentas de motivação; sabe executar tarefas e participa ativamente de atividades.
Líder 2	Compromisso; ética; responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que as líderes possuem percepções diferentes (não citaram nenhuma qualidade em comum). A única qualidade que se aproxima entre os liderados e a líder 1 foi execução de tarefas/atividades. E pelos liderados e a líder 2 foi compromisso/comprometimento e ética.

Questão 2:

Qualidades a serem desenvolvidas	
Líder 1	Ser mais moderado quanto a área técnica e administrativa e nas solicitações de demanda.
Líder 2	Escutar com mais atenção os colaboradores da equipe mais próxima a ele.

Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez não houve citação em comum entre as líderes e nem entre elas e seus respectivos liderados.

Na questão 3, ambas acham que o coordenador possui poder de decisão e na questão 4, como era de se esperar, pelo tempo de carreira já citado de ambas as líderes, as duas não concordam que juventude seja essencial para um líder. Quanto a discernir o pessoal do profissional, as duas responderam positivamente. E, na última questão, a líder 1 acha que seu líder não sabe reconhecer um trabalho além do que foi proposto e a líder 2, discorda dela, e respondeu “sim” – seu líder sabe reconhecer.

Dessa forma, pode-se considerar que, embora nas questões abertas não ter havido muitas respostas em comum entre líder e liderados, nas questões fechadas houve concordância entre as líderes e entre a maioria dos servidores, especialmente – entre a líder 2 e seus liderados – mostrando que a missão do líder, apesar de ser praticada de várias maneiras (de acordo com quem a faz), é uma só: influenciar positivamente os

liderados, motivando-os para atingirem as metas propostas, propiciando um ambiente favorável para tal, e procurando despertar neles a vontade de vencer.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tantas definições para o conceito de liderança, fica claro que a liderança é a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação. Mas também é válido afirmar que a figura mais determinante no processo de liderança é o líder, e, por isso, foi o elemento mais explorado no trabalho em questão. No livro "O Monge e o Executivo", a seguinte passagem ratifica essa afirmação:

> "... até nas companhias mais deterioradas, com resultados terríveis dos levantamentos, eu sempre achava ilhas saudáveis de tranquilidade aparente no imenso mar de tumulto. Quando eu via os resultados dos levantamentos e identificava uma daquelas áreas saudáveis, procurava saber o que estava acontecendo naquele determinado departamento, naquele determinado turno. E o que vocês acham que eu costumava descobrir? _ Um líder..."

Desta maneira, depois de todo o estudo bibliográfico e do estudo de caso realizado com líder e liderados no Lanagro-SP, conclui-se que o que os teóricos afirmam como habilidades e características importantes na personalidade do líder é o que realmente os liderados esperam encontrar em seus líderes. E mais, estes, como subordinados, possuem comportamento semelhante ao de seus liderados, o que sugere que um dos deveres mais importantes do líder é o de influenciar positivamente sua equipe e ser o espelho da mesma. E para finalizar, poder-se-ia dizer que, em se tratando de liderança teoria e prática caminham lado a lado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S.; SCOTT, A. Snell. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 562, de 11 de abril de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 abr. 2018. Disponível em: < http://imprensanacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/10122548/do1-2018-04-12-portaria-n-562-de-11-de-abril-de-2018-10122544>. Acesso em: 03 jul. 2018.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso.** FECAP. v. 1, n. 1. 2000. Disponível em <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 09 abr. 2018.

CABRAL, Vinícius. **Historiazine:** As confederações de aldeias africanas, 2016. Disponível em <https://historiazine.com/as-confederacoes-de-aldeias-africanas-8a0c74a9f9da> Acesso em: 24 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

GALLIANO, Guilherme A. **O método científico teoria e prática.** São Paulo: Editora Harbra, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENLEAF, Robert K. **Liderança Servidora**. São Paulo: Centro Brasileiro de Estudo em Liderança, Universidade de Santo Amaro, 2006.

GRIFFIN, Gerald. **Maquiável na administração:** como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1994

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LARUCCIA, M. M.; CATALDO, F.N. Ética e responsabilidade social nas organizações. **Pensamento & Realidade**, v. 19, n. 1, 2006.

MEDEIROS, A. R.; BRUNINI, L. F.; SOUZA, M.A.; RUBIN, R.C. **Liderança.** 2006. Disponível em < www.artigos.com> Acesso em: 15 mai. 2018.

MODELLI, Naira. **Gestão de pessoas em Blog:** a evolução dos conceitos de liderança. 2009. Disponível em < https://nairamodelli.wordpress.com/2009/05/13/a-evolucao-dos-conceitos-de-lideranca/> Acesso em: 02 abr. 2018.

PENTEADO, José Roberto Whitaker, 1919. **Técnica de chefia e liderança.** 7 ed. rev. e atual. São Paulo: Pioneira, 1986.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989. Disponível em: < http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso em: 01 abr. 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

CONFIDENCIAL

Questionário a ser realizado como parte integrante da monografia do curso de especialização em Gestão Pública a ser apresentada à Universidade Federal de São João Del-Rei, como requisito necessário para conclusão do curso.
Sua opinião é de grande valia.

1) Quais qualidades o seu líder possui que você considera importantes?

_____

_____

_____

2) Quais qualidades o seu líder não possui e que você acha que ele deveria tentar desenvolver?

_____

_____

_____

3) Você acha que seu líder possui poder de decisão?

☐ Sim ☐ Não

Caso sua resposta seja negativa, se ele possuísse um poder de decisão maior, acredita que ele poderia te ajudar mais?

☐ Sim ☐ Não

4) No livro "Técnica de Chefia e Liderança", um dos estudiosos no assunto liderança afirma que juventude é uma característica essencial para um líder. Você concorda com ele?

☐ Sim ☐ Não

Por quê?

_____

_____

_____

5) Seu líder sabe discernir o pessoal do profissional?

☐ Sim ☐ Não

6) Seu líder sabe reconhecer quando você faz um trabalho além do que foi proposto?

☐ Sim ☐ Não

Obrigada!