

ESTILOS DE LIDERANÇA DOS SECRETÁRIOS DE UMA PREFEITURA DO OESTE CATARINENSE

Autoria

David Rodrigo Petry

Doutorado em Administração/UNOESC

Daniel Strada

Administração/Unoesc

Tainá Kaline Sottili

Administração/Unoesc

Plinio Antonio Silveira

Administração/Unoesc

Resumo

Objetiva-se com este estudo identificar os estilos de liderança dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. Esse estudo caracteriza-se como abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, esta pesquisa foi descritiva, dividida em duas etapas, abordando dois grupos distintos de respondentes. O primeiro grupo com a população composta por sete secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. O segundo grupo é composto pela população, sendo composta de todos os funcionários subordinados aos secretários. Para a coleta de dados com os secretários municipais, foi realizada por meio de entrevista não estruturada, e com os subordinados, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado a três funcionários próximos de cada secretário. Os resultados demonstram que a maioria dos secretários autodenominaram líder democráticos, havendo concordância com o estilo de liderança apontado pelas respostas dos subordinados, com exceção de um secretário, que denominou-se como um líder democrático, e seus subordinados avaliaram-no como um líder liberal. Conclui-se que o estilo de liderança predominante nesta prefeitura do Oeste Catarinense é o estilo de liderança democrático.

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**ESTILOS DE LIDERANÇA DOS SECRETÁRIOS DE UMA PREFEITURA DO
OESTE CATARINENSE**

RESUMO

Objetiva-se com este estudo identificar os estilos de liderança dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. Esse estudo caracteriza-se como abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, esta pesquisa foi descritiva, dividida em duas etapas, abordando dois grupos distintos de respondentes. O primeiro grupo com a população composta por sete secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. O segundo grupo é composto pela população, sendo composta de todos os funcionários subordinados aos secretários. Para a coleta de dados com os secretários municipais, foi realizada por meio de entrevista não estruturada, e com os subordinados, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado a três funcionários próximos de cada secretário. Os resultados demonstram que a maioria dos secretários autodenominaram líder democráticos, havendo concordância com o estilo de liderança apontado pelas respostas dos subordinados, com exceção de um secretário, que denominou-se como um líder democrático, e seus subordinados avaliaram-no como um líder liberal. Conclui-se que o estilo de liderança predominante nesta prefeitura do Oeste Catarinense é o estilo de liderança democrático.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Secretários.

ABSTRACT

This study aims to identify the leadership styles of the secretaries of a Santa Catarina City Hall. This study is characterized as a qualitative approach. Regarding the objectives, this research was descriptive, divided into two stages, addressing two different groups of respondents. The first group with the population composed by seven secretaries of a City Hall of the Catarinense West. The second group is composed by the population, being composed of all the employees subordinated to the secretaries. For the data collection with the municipal secretaries, it was performed through an unstructured interview, and with the subordinates, the data collection was performed through a questionnaire, applied to three employees close to each secretary. The results demonstrate that most secretaries self-appointed democratic leaders, agreeing on the style of leadership pointed out by subordinates' responses, with the exception of a secretary, who called himself a democratic leader, and his subordinates valued him as a liberal leader. It is concluded that the predominant style of leadership in this city hall of Catarinense West is the style of democratic leadership.

Keywords: Leadership. Leader. Secretaries.

1 INTRODUÇÃO

Os líderes de organizações são pessoas responsáveis por cuidar de sua equipe de trabalho, e assegurar que haja produtividade de maneira efetiva. Para isso, o líder, muitas vezes deve tomar a frente de problemas que venham ocorrer, e abrir caminho para que sua equipe de trabalho consiga prosseguir, de maneira segura e confiante perante os problemas de rotina.

Neste cenário, é possível identificar alguns estilos de liderança que variam de acordo com o perfil de cada pessoa, ou conforme a situação, que envolve todo o contexto do momento. Portanto, cada estilo de liderança influencia de maneira distinta, podendo causar impactos positivos ou negativos na motivação dos liderados. Contudo, cada estilo de liderança é composto por um conjunto de características, que os diferem entre si, tornando o relacionamento interpessoal, entre líder e liderado, diversificado. Seguindo nessa linha, obtêm-se o tema do trabalho: estilos de liderança dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense.

Nas organizações públicas este processo não é diferente, afinal também possuem líderes, podendo ser por meio de cargos hierárquicos (de maneira formal) ou não. No caso de uma Prefeitura do Oeste Catarinense, há subdivisões denominadas de Secretarias, cada uma aos cuidados de um Secretário Municipal, nomeado através de Decreto pela autoridade máxima do Poder Executivo Municipal, o Prefeito.

Existe uma grande burocracia para a resolução de problemas, internos, externos das pessoas e organizações, ou até mesmo decorrentes do município, e é neste momento que os agentes públicos necessitam de alguém que os lidere, buscando apoio para a correta resolução de problemas. Apesar da Prefeitura possuir cargos, funções e uma hierarquia muito bem definida, há deficiência de assessoria aos funcionários públicos, além de falta de comunicação interna entre líderes (secretários) e liderados (agentes públicos). Assim surge a seguinte indagação: qual é a predominância dos estilos de liderança dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense?

Desta forma, a interação entre os líderes e os liderados é essencial para o efetivo fluxo dos processos dentro da administração pública, sendo necessária a constante comunicação entre as pessoas para a tomada de decisões.

Contudo, o objetivo principal é identificar os estilos dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense, e os objetivos específicos são: realizar estudos bibliográficos para compreender teorias e conceitos sobre os estilos de liderança no contexto organizacional; Identificar as formas de tomada de decisão e as estratégias de influenciar as equipes de trabalho dos secretários; e analisar as características pessoais dos secretários com as teorias abordadas neste artigo.

Devido à grande influência que um líder exerce sobre seus subordinados, e por tratar-se de um assunto muito abordado pelo curso de Administração, entende-se que liderança é uma questão de relevante importância para o ambiente organizacional, e, conseqüentemente, administrativo. Assim, aborda estudos científicos, demonstrando sua real essência para as organizações, a fim de otimizar a boa relação entre líder e liderados.

Conhecer o estilo de liderança de cada Secretário é de significativa importância para o Poder Executivo Municipal, bem como a população que dele dependem, pois isso influencia diretamente na motivação dos funcionários e, automaticamente, da forma que isso impacta no atendimento e serviços prestados à população, pois trata-se de funcionários públicos que servem ao município.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão abordados teorias e conceitos que englobam o tema, problema e objetivos deste estudo. Devido à grande presença nas mais diversas organizações, a liderança é um assunto com diversas características. Serão abordadas informações retratando os estilos de

liderança existentes através de conceitos teóricos, e como uma organização pública retrata os líderes responsáveis pelas equipes de trabalho formadas por agentes públicos.

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas por pessoas com diferentes funções, mas com o propósito de alcançar os objetivos da organização. Para Chiavenato (2014, p.22) a “organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum”. Essas pessoas são responsáveis pelo funcionamento da empresa, estando presentes desde o chão de fábrica, até os níveis gerenciais.

As pessoas que encontram-se nos níveis gerenciais formalmente, geralmente podem ser chamadas de líderes. Assim, liderança, segundo Robbins (2005, p. 258) é:

A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz.

Contudo, a liderança é um conjunto abrangente de características pessoais, ou seja, a maneira de conduzir a equipe de trabalho, a tomada de decisões, a motivação da equipe, além das habilidades e comportamentos que podem ser aprendidos, resultando em uma capacidade de influenciar as pessoas, fazendo as pessoas irem além do *status quo*, motivando-as e obtendo alto desempenho do grupo ao longo do tempo (BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008).

A liderança é a capacidade de intervir em um grupo de pessoas, a fim de alcançar um propósito comum, entre líder e subordinado. Liderar não é uma tarefa fácil, no entanto, é gratificante conseguir influenciar as pessoas com seus princípios e consentimentos. Assim, “o processo de liderança deve integrar, por um lado, o sentido de auto realização individual, por outro, o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados com vista a atingir o compromisso e o envolvimento com as tarefas” (MORAIS, 2016, p. 184).

Para as organizações, a presença do líder é de suma importância, pois, para a motivação da equipe, é necessário alguém que lhes repasse confiança, tornando um ambiente de trabalho que busca a eficiente realização das tarefas, além de tornar o clima organizacional agradável. Consequentemente, os objetivos organizacionais serão mais fáceis de serem alcançados, ou, ao menos, aproximando-se o máximo possível do esperado.

Nessa mesma linha de raciocínio:

Independentemente dos aspectos de influência e de formalidade que permeiam o processo de liderança, o líder tem papel fundamental no processo de satisfação de sua equipe. Ele necessita identificar o nível de maturidade que seu liderado e adequar o seu estilo de liderança. Também é função do líder contribuir com os colaboradores no que for preciso, seja no apoio às metas, seja no treinamento, etc. E cada indivíduo poderá aperfeiçoar suas habilidades, sua motivação e sua autoestima. O importante é que ele crie condições para que a equipe se torne autogerida e auto motivada em qualquer contexto de trabalho, sobretudo quando o que se espera é a construção de um grupo de alta performance, com autonomia e foco em resultados. (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016, p.25).

As empresas, atualmente, requerem pessoas que conduzam as tarefas organizacionais da melhor maneira possível, buscando alcançar a excelência. Desta maneira, a liderança é considerada um meio mais apropriado para alavancar as organizações no caminho do sucesso, pois influenciam pessoas para que coloquem sua criatividade, atitude, habilidades e sua

competência a disposição de um objetivo, fazendo com que empenhem-se nas atividades propostas.

O processo de liderar envolve pessoas, estas que de alguma maneira influenciam, ou são influenciadas, por outras. “A influência significa uma transação interpessoal pela qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra de maneira intencional” (CHIAVENATO, 2014, p. 230).

Portanto, a liderança é um elemento indispensável na administração de uma organização, devido as suas características e habilidades já conceituadas acima, porém, o sucesso da instituição não depende somente disso, pois há diversos fatores que precisam ser levados em consideração, tais como: missão, visão, valores, objetivos, metas, análise ambiental, entre outros. É importante compreender todo o contexto em que a organização está envolvida, buscando relevar aquilo que mais influencia o processo organizacional, que altera conforme cada negócio.

2.2 HABILIDADES DO LÍDER

Liderar é um processo em que um grupo de indivíduos trabalhe em prol da equipe e consiga atingir resultados satisfatórios para a empresa. Uma liderança efetiva depende de comportamentos, habilidades, atitudes, e não de características pessoais, visto que o comportamento pode ser aprendido e modificado, enquanto as características pessoais são relativamente fixas (SOTO, 2002).

A fim de conquistar e manter um lugar na organização, desenvolver as tarefas de acordo com a função e analisar os melhores meios de administrar a empresa, é importante que o líder desenvolva algumas habilidades. Ainda conforme Soto (2002) os três tipos de habilidades que os líderes utilizam, são:

1. **Habilidade Técnica:** Refere-se ao conhecimento e capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. Essa habilidade é a característica que distingue o desempenho no trabalho operacional; mas a medida que os empregados são promovidos a cargos de liderança, as habilidades técnicas tornam-se proporcionalmente menos importante.

2. **Habilidade Humana:** É a capacidade para trabalhar eficazmente com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. Nenhum líder de qualquer nível hierárquico escapa à necessidade de possuir uma importante habilidade para trabalhar com pessoas.

3. **Habilidade Conceitual:** É a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamentos estratégicos de longo prazo. Torna-se cada vez mais importante nos cargos gerenciais superiores. Essa habilidade tem a ver com ideias, enquanto a habilidade humana concentra-se nas pessoas e a habilidade técnica refere-se a coisas.

Contudo, os profissionais que atuam em diferentes tipos de decisão na organização, e de acordo com o nível hierárquico, decisões que visam resolver tarefas técnicas, ou que buscam organizar o trabalho de outros indivíduos, ou, ainda, decisões que definem o direcionamento estratégico da empresa no ambiente de negócios.

2.3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

No decorrer dos anos diversas teorias sobre liderança foram surgindo, algumas tornando-se obsoletas com o surgimento de novas teorias, porém, continuaram sendo relevantes pois eram usadas como base para novas teorias. Assim, as várias teorias sobre liderança foram fazendo parte do mundo administrativo, sendo estudadas e analisadas pelas organizações.

Dentre as teorias que se destacaram no decorrer dos anos, pode-se citar a teoria dos traços, teoria da contingência, teoria situacional, teoria transacional, teoria da liderança transformacional, dentre outras.

A Teoria dos Traços de Personalidade busca a identificação de um líder através de algumas características pessoais, ou seja, utilizando-se da ideia de que líderes já nascem assim, e não conseguem aprender as características de liderança no decorrer da vida. Essa teoria sugere que os líderes manifestem certas características da personalidade, denominadas traços, que influem para que as pessoas ajam como líderes, busca também características sociais, intelectuais e físicas que o diferem dos demais indivíduos que fazem parte da organização como um todo. (SOTO, 2002).

A Teoria da Contingência fundamenta-se na premissa de que não existe um padrão que adeque-se a todas as organizações e seja eficaz em todos os momentos e situações, como uma receita pronta, por exemplo. Assim abordagem contingencial consiste no relacionamento existente entre as situações que ocorrem nas organizações e os estilos de líderes existentes. “Esse modelo baseia-se na distinção prévia entre a orientação as tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral”. (SOTO,2002, p. 221).

Nesta teoria é afirmado que não há nada de absoluto nas empresas, ou seja, tudo é proporcional, não existe práticas organizacionais que possam ser eficazes em todas as empresas, pois o desempenho dependerá de uma série de fatores, tais como: estratégias, planejamento, capital, tecnologias. Assim, a organização precisa detectar diversas formas de organizar-se para os possíveis acontecimentos e adequar-se ao ambiente em que ela está inserida.

Após ser avaliado o estilo de liderança do indivíduo e ajusta-lo a situação, Fiedler e Chimers (1981) denomina três fatores determinantes para a eficácia da liderança nas organizações: Relação entre líder e demais membros do grupo: referente o relacionamento existente entre líder e liderados, o grau de confiança e o respeito que os membros do grupo tem por seu líder. Estrutura da tarefa: o grau de estruturação das tarefas e procedimentos na empresa; Poder da posição: a autoridade que o líder possui, o grau de influência que um líder tem sobre variáveis como poder de contratar, demitir, conceder abono de férias, aumentos salariais, etc.

O modelo da Teoria Situacional corresponde a uma outra perspectiva da teoria contingencial, que para Almada e Policarpo (2016):

[...] cujo enfoque se concentra na eficácia do líder diante de diferentes situações e sem abandonar a interação líder-liderado. As teorias contingenciais explicam como uma situação vivenciada pelo líder pode influenciar o uso eficaz de seu estilo de liderança, ou seja, sugerem que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar seus estilos às exigências requeridas por uma situação ou grupos específicos.

Esta teoria baseia-se no nível de maturidade que os subordinados possuem para desenvolver determinadas atividades, esta maturidade é entendida como a competência e a disposição dos subordinados para controlar seu comportamento e assumir novas responsabilidades. Na Teoria da Liderança Transacional demonstra que os líderes possuem o objetivo de conduzir os liderados em direção as metas organizacionais estabelecidas por meio da explicação das condições das atividades. “A liderança transacional é focada no reconhecimento dos processos de desempenho do trabalhador. Assim, as necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitos e reconhecidos, se eles desenvolverem esforços para realizarem as tarefas” (MORAIS, 2016, p. 6).

Já na Liderança Transformacional, os líderes guiam seus subordinados a direcionar os objetivos próprios pelo bom andamento da organização, podendo impactar seus liderados. “Esta teoria sugere que os líderes devam usar processos de influência superiores aos que são usados pelos que adotam estilo transacional. Eles não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, mas procuram construir objetivos coletivos” (MORAIS, 2016, p. 6). A liderança transformacional enfatiza a harmonia existente na relação entre líder e subordinado, visto que, neste caso, não é a subordinação que é levada em consideração, mas sim, a motivação e os

valores dos liderados.

A liderança Carismática demonstra que os líderes apresentam comportamentos diferentes dos demais líderes, comunica sua expectativa em relação ao desenvolvimento das tarefas e demonstra total confiança em seus subordinados, acreditam firmemente no alcance dos resultados pretendidos. De acordo com Soto (2002), o papel específico de líder informal deve-se a sua boa percepção emocional, tem um faro especial para perceber as necessidades e as emoções dos demais, por serem bons ouvintes, estão sempre informados com relação ao que ocorre no grupo. Se ocorrem conflitos, podem agir como mediadores.

Na Teoria Comportamental, diferente da teoria dos traços em que é estudado como o líder é por meio de suas características de personalidade, os líderes são analisados mediante o que fazem. Após a teoria dos traços, a abordagem mudou seu foco para o estudo do comportamento dos líderes, surgindo então a teoria comportamental de liderança que enfatiza o que os líderes fazem.

Mais precisamente na década de 1950 surgiu a abordagem comportamental, na qual a formação dos líderes torna-se uma atividade importante, pois por meio dela poder-se-iam modificar e adaptar os comportamentos. Este tipo de abordagem ressalta que a liderança pode ser aprendida por intermédio de técnicas de desenvolvimento pessoal, mudando a afirmação da teoria dos traços que dizia que a liderança era somente herdada (STEFANO; GOMES FILHO, 2004). Assim, na literatura, é evidenciado com bastante relevância três estilos de liderança, sendo eles: autocrático, democrático e liberal, cada um com características diversificadas. Conforme Chiavenato (2014) e Lewin (1947, apud ALMADA; POLICARPO, 2016):

1. Líder autocrático: é um líder autoritário e fixa diretrizes, controla tudo em relação ao grupo, não permitindo que os membros façam contribuições, criações diante de algum objetivo ou meta, tornando o poder de tomada de decisão centralizado. É dominador e pessoal quanto aos elogios e críticas ao grupo.

2. Líder democrático: ao contrário do autocrático, exalta a participação de todos os membros da equipe, tanto em relação às decisões, quanto em relação as tarefas, permite o envolvimento das pessoas no processo. Incentiva a participação do grupo nas decisões, ou seja, ele descentraliza. Demonstra diretrizes para serem debatidas em grupo, além de conduzir e orientar. Limita-se aos fatos para elogiar e criticar.

3. Líder liberal: é aquele que não exerce influência sobre o grupo e permite a manifestação e a influência nas tarefas e decisões da maneira que quiser, sem nenhum direcionamento, ou seja, tem pouca participação pois dá completa liberdade ao grupo para a tomada de decisões, tornando as ações com pouco controle e avaliação.

Portanto, a teoria comportamental baseia-se na orientação para tarefas ou pessoas, buscando alcançar os objetivos por meio dessas situações e resultado em diferentes aspectos autoritários e emocionais (tarefas e pessoas). Ainda, é possível identificar estilos de lideranças variáveis mediante o comportamento.

2.4 LIDERANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Independente do modelo de organização, sendo ela pessoas jurídica de direito público ou privado, desde que trabalhe com pessoas, é possível encontrar alguns indivíduos que destacam-se pela habilidade de influenciar outras pessoas ao seu redor, no ambiente de trabalho, tornando-se um líder de maneira informal. As pessoas jurídicas de direito público, possuem líderes claramente definidos de maneira formal, pela hierarquia da organização.

As organizações públicas possuem uma hierarquia de poderes bem definida, composta por agentes públicos, e conseqüentemente dentre esses, os líderes de maneira formal. Para Meirelles (2016, p. 142) “é a relação de subordinação existente entre os vários órgão e agentes do executivo, com a distribuição de funções e a gradação da autoridade de cada um”. Os líderes

que aparecem de maneira formal nas organizações públicas, podem ser compreendidos como os agentes públicos do governo em seus primeiros níveis.

Os agentes públicos desenvolvem funções do órgão, distribuída entre os cargos ocupados, mas exclusivamente podem exercer funções sem cargo. Os agentes públicos podem ser divididos entre agentes políticos, que representam os poderes do estado e exercem atribuições políticas, por exemplo: Presidente da República, Governadores, Deputados, Prefeitos, entre outros, e agentes administrativos, que são os funcionários públicos e sujeitam à hierarquia funcional (MEIRELLES, 2016).

Contudo, as organizações públicas a nível Municipal possuem um quadro de agentes públicos mais enxuto, devido ao fato da menor dimensão, tanto geográfica, quanto demográfico, em relação ao governo Estadual e Federal. Assim, a pessoa jurídica de direito público de nível Municipal, denominada de Prefeitura Municipal, possui subdivisões intitulada de Secretarias, cada uma aos cuidados de um Secretário Municipal, cargo esse de provimento em comissão, ou seja, que dispensa concurso público, nomeado através de Decreto pela autoridade máxima do Poder Executivo Municipal, o Prefeito.

Para Bergue (2010, p. 335):

Na esfera municipal, os cargos de secretário constituem, juntamente com a chefia do Executivo, o nível estratégico da administração, responsável pela elaboração e condução das políticas públicas locais. Em vista de sua relevância, a definição das pastas executivas requer especial atenção da administração, envolvendo duas órbitas básicas de configuração formal: o desenho do cargo comissionado propriamente dito, e a descrição das funções inerentes ao correspondente órgão executivo - a secretaria.

Desta maneira, os Secretários Municipais exercem a função de líder de maneira formal, ocupando o nível estratégico da organização pública. Devido ao fato de serem os responsáveis por suas equipes, são os Secretários que autorizam desde a ordem para as despesas, até a autorização para férias dos funcionários lotados em sua Secretaria. Desta forma, a interação entre os líderes e os liderados é essencial para o efetivo fluxo dos processos dentro da administração pública, sendo necessária a constante comunicação para a tomada de decisões, além de estar atuando na motivação dos funcionários.

Os traços de liderança são ditados pelo momento histórico, ambiente, nível organizacional, condições e características do grupo de trabalho. Porém, dessas variações podem ser identificados traços comuns dos líderes em termos de conhecimento, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, independente da incidência das variáveis organizacionais antes referidas, quais sejam: capacidade de relacionamento interpessoal; de percepção e leitura do ambiente de competência; habilidades de comunicação e conhecimento (BERGUE, 2010).

Portanto, por tratar-se de pessoas com grande poder de tomada de decisão, ligado a centenas de funcionários sob sua responsabilidade, e afetando direta e indiretamente o comportamento dos funcionários públicos que trabalham em prol do município, os Secretários Municipais possuem grande poder de influência sobre os funcionários, e conseqüentemente, resultando na qualidade dos serviços públicos prestados à população.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo foi abordado a forma de pesquisa utilizada no trabalho, sendo a parte do projeto que busca resolver o problema de pesquisa utilizando de métodos e práticas.

Esse estudo caracteriza-se como abordagem quali-quantitativa, ou seja, utiliza a perspectiva indutiva na análise de dados e da maior importância aos significados atribuídos pelas pessoas às coisas e à vida. Não utiliza-se necessariamente de ferramentas estatísticas de análise de dados, e mesmo assim a pesquisa é considerada descritiva (ALMEIDA, 2014).

Assim, o pesquisador é visto como o intermediador entre a coleta de dados e análise dos mesmos.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa foi descritiva, pois apresenta características, causas e relações com o objeto de pesquisa. Conforme Almeida (2014, p. 26), a pesquisa descritiva “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos”. A pesquisa abordou dados relacionados com a organização estudada.

A pesquisa foi realizada inicialmente com sete secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense, ficando um ausente por falta de disponibilidade, e após, aplicou-se também a alguns subordinados dos secretários, por isso é considerada como estudo de caso, que segundo Dmitruk (2012, p. 187) caracteriza-se “por ser um estudo intensivo de um caso particular ou de vários casos para avaliar e tomar decisões ou propor uma ação de intervenção”.

Dividida em duas etapas, este estudo abordou dois grupos distintos de respondentes. O primeiro grupo com a população composta por sete secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. Conforme Lakatos e Marconi (2007) população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo que a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, entre outros, são pesquisadas, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização em que pertencem, etc. Neste caso não houve amostra, tendo em vista que todos são objetos de investigação.

O segundo grupo é composto pela população, sendo composta de todos os funcionários subordinados aos secretários. Neste caso, foi selecionada uma amostra intencional aleatória de três funcionários próximos de cada secretário, sendo que para Costa e Costa (2009), quando se escolhe um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população e amostra como uma parte representativa de um todo, ou seja, a parcela da população na qual serão coletados os dados.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto do ano de 2017, pelos autores da pesquisa. Com os secretários municipais, foi realizada por meio de entrevista não estruturada, que conforme Dmitruk (2001) é uma técnica de coleta de dados em que o entrevistado, diante do pesquisador, responde às perguntas que lhes são formuladas, e tem como principal vantagem não exigir que o entrevistado seja alfabetizado e possibilita captar a expressão, a tonalidade da voz e ênfase nas respostas, bem como gestos de defesa naturais do ser humano, que foi realizado com sete secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense, de forma individual.

Já com os subordinados, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado a três funcionários próximos de cada secretário, tendo em vista que o questionário pode ser “um excelente instrumento de coleta de dados, principalmente quando se busca a padronização nas perguntas e nas respostas, facilitando a tabulação dos dados” (ALMEIDA, 2014, p. 62).

A análise e interpretação dos dados foi realizada mediante análise aprofundada e sistemática de dados, para Bertucci (2008) possui a função de apresentar a interpretação do pesquisador acerca dos dados coletados, comparar os resultados obtidos com os de outros autores, induzir sobre eles, oferecer possibilidades de interpretações, e por fim, acabar com todas as possibilidades de discussão, para poder deduzir, concluir e propor alternativas para a organização.

As entrevistas foram gravadas por meio de gravador de áudio e transcritas por intermédio de editor de texto. Os questionários foram transcritos por meio de planilha eletrônica e após transportados para o Software SPSS para elaboração de análises multivariadas.

A apresentação de resultados está demonstrada por meio de tabelas, quadros e gráfico, demonstrando os resultados e as porcentagens dos dados coletados nos questionários, e para a

entrevista com os secretários está demonstrada por meio de análise em profundidade sobre os questionamentos realizados aos gestores, resgatados por meio de entrevista. E por fim, foi realizado um quadro comparativo, demonstrando o posicionamento de cada secretário, com a de seus liderados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de apresentar os resultados da pesquisa, foi desenvolvido entrevistas com sete secretários municipais e aplicado questionários para uma amostra de subordinados de cada secretaria. Em seguida foi demonstrado a análise dos resultados.

Na Tabela 1, pode-se observar algumas informações das características dos respondentes.

Tabela 1 – Características dos respondentes

Secretaria	Freq.	%	Idade	Freq.	%
Esporte	3	14,3	De 21 a 30 anos	2	9,5
Educação	3	14,3	De 31 a 40 anos	6	28,6
Desenv. Econômico	3	14,3	De 41 a 50 anos	10	47,6
Agricultura	3	14,3	Acima de 51 anos	3	14,3
Engenharia	3	14,3	Total	21	100,0
Social	3	14,3			
Admin./Financeiro	3	14,3			
Total	21	100,0			
Cargo	Freq.	%	Tempo de Atuação	Freq.	%
Diretor	3	14,3	Até 5 anos	3	14,3
Coordenador	4	19,0	De 6 a 10 anos	4	19,0
Não comissionado	14	66,7	De 11 a 15 anos	8	38,1
Total	21	100,0	De 16 a 20 anos	2	9,5
			Mais de 20 anos	4	19,0
			Total	21	100,0
Sexo	Freq.	%	Caracterização	Freq.	%
Masculino	10	47,6	Chefe	14	66,7
Feminino	11	52,4	Líder	7	33,3
Total	21	100	Total	21	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Inicialmente observa-se que a frequência é igual para todas as secretarias, pois foram questionados 3 subordinados de cada secretário. Verificou-se também que dentre os 21 respondentes, 10 pessoas são do sexo masculino e 11 pessoas do sexo feminino, tornando a coleta de dados bem homogênea. Destaca-se, na tabela 1, que 76,2% dos subordinados possuem entre 31 a 50 anos de idade. Ainda nota-se que 14 dos respondentes não possuem cargos comissionados, assim como os outros 7 respondentes exercem cargos de coordenadores e diretores, tornando a amostra selecionada da coleta de dados aleatória.

Percebe-se ainda que 66,6% dos respondentes trabalham na prefeitura há mais de 11 anos, ou seja, já presenciaram a passagem de diversos secretários municipais, conseguindo serem mais críticos em suas respostas e tornando a pesquisa com maior credibilidade. Nota-se que 14 dos respondentes consideram seus secretários como autocráticos, isso pode ser levado em consideração quando o secretário não dá total apoio a sua equipe de trabalho e quando toma-se atitudes que restringem a participação dos colaboradores.

Na Tabela 2 é possível perceber como os líderes são percebidos pelos respondentes em relação as atividades rotineiras do setor que atuam.

Tabela 2 – Como é o líder nas atividades rotineiras

Como é o secretário no decorrer das atividades	Freq.	%
Participativo (faz junto)	8	38,1
Orientador (orienta a forma de fazer)	3	14,3
Observador (apenas observa e depois informa erros e resultados)	10	47,6
Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se diante da tabela exposta, que 47,6% classificou o líder como observador, ou seja, somente acompanha as atividades do dia a dia sem muita interferência. É considerado um dado muito significativo, em uma questão muito importante que é estar acompanhando frequentemente sua equipe, mesmo em atividades rotineiras. Essa característica demonstra que o secretário possui um estilo de liderança liberal, dado este que difere da tabela 3, onde é possível notar a predominância do estilo de liderança democrático, através da divisão de trabalho entre o líder e os subordinados.

Ao questionar os respondentes sobre o relacionamento com seus superiores, verificou-se que 85,7% estabeleceram como bom, muito bom e excelente. Apesar de 14,3% classificaram como Ruim, ainda é considerado um relacionamento agradável com seus líderes pela maioria, sendo necessário buscar melhorar a convivência entre ambas as partes. Contudo, o relacionamento entre líder e liderado, vai além da boa convivência, sendo que as vezes o líder precisa definir tarefas que sejam além das rotineiras do subordinado. Assim, analisou-se na Tabela 3 como ocorre a divisão de trabalho.

Tabela 3 – Como ocorre a divisão de trabalho

Divisão de trabalho	Freq.	%
Os funcionários decidem quais tarefas executam	5	23,8
O grupo decide suas tarefas com a participação do secretário	15	71,4
O secretário determina a tarefa de cada funcionário	1	4,8
Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre os entrevistados, verifica-se que 71,4% afirmam que a divisão de trabalho ocorre com a participação do grupo de funcionários e do secretário responsável, ou seja, predomina-se um estilo de liderança democrático, onde é encontrado um consenso de todos, para dividirem as tarefas cada qual melhor executa, com a participação do líder.

Assim, o estilo de liderança democrático também significa a participação dos subordinados na tomada de decisão, que ao final é executada pelo líder. Na Tabela 4, analisou-se como as decisões são tomadas nas secretarias municipais.

Tabela 4 – Como ocorre as tomadas de decisões

Tomada de decisão	Freq.	%	Como você considera o secretário	Freq.	%
Total liberdade do grupo, com mínima intervenção do líder	6	28,6	O líder centraliza as decisões e impõe ordens	1	4,8
As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder	15	71,4	O líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação dos colaboradores	13	61,9
Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo	0	0,0	O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o tomar decisões.	7	33,3
Total	21	100,0	Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que 71,4% acreditam que as decisões são debatidas pelo grupo, que é orientado pelos líderes. Também analisou-se que 61,9% considera que os líderes conduzem e orientam o grupo incentivando a participação dos colaboradores, ou seja, é possível analisar que há uma predominância no estilo de liderança democrático dos secretários.

Ao questionar os respondentes sobre como são orientados pelos seus líderes para atingirem metas e objetivos, verificou-se que 85,7% consideram as orientações dadas pelos secretários como Bom e Muito Bom, ou seja, a grande maioria recebe orientações que os auxiliam nas tarefas para atingirem metas e objetivos. Porém 14,3% não aprovam a maneira que as orientações são repassadas, visto que é necessário refletir, pois isso impacta no desenvolvimento das atividades da Prefeitura do Oeste Catarinense.

Na Tabela 5, verificou-se qual é o comportamento dos secretários quando as tarefas executadas pelos subordinados são finalizadas, além também de analisar-se o comportamento dos secretários quando os objetivos dos subordinados não são alcançados.

Tabela 5 – Comportamento dos líderes ao fim das atividades e quando não alcançadas as metas

Comportamento do secretário ao fim das atividades			Comportamento do secretário quando objetivos não são alcançados		
	Freq.	%		Freq.	%
O secretário é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios e críticas	18	85,7	Exige uma justificativa e o ajuste imediato	2	9,5
O secretário é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas	1	4,8	Repassa responsabilidade a um subordinado	4	19,0
Não tem nenhuma reação	2	9,5	Reconhece a responsabilidade e auxilia a equipe na identificação para a solução do problema	15	71,4
Total	21	100,0	Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que 85,7% dos respondentes consideram que os secretários são objetivos e limitam-se aos fatos no elogios e críticas, características essas que demonstram um estilo de liderança democrático, o que torna um bom *feedback* ao fim das tarefas, além de 14,3% considerarem que os secretários são denominadores e pessoais nos elogios, ou não esboçam nenhuma reação ao finalizar as atividades.

Contudo, verificou-se que 71,4% declaram que os secretários reconhecem a responsabilidade e auxiliam a equipe na identificação para a solução dos problemas, ou seja, novamente é possível notar que há uma predominância no estilo de liderança democrático dos secretários, tornando a organização passível de melhorias no alcance dos objetivos das equipes de trabalho. Porém, 9,5% exigem uma justificativa e o ajuste imediato, e outros 19% repassam responsabilidades a um subordinado, ou seja, buscam alternativas para resolver o alcance dos objetivos de maneira, sem o apoio do líder, visto que este dado é uma somatória das características que denominam um perfil de liderança autocrático e liberal.

Como a liderança possui variáveis, tornando diversificado os estilos e suas características de liderar, é possível verificar na Tabela 6 a correlação entre as variáveis de caracterização de liderança, afim de avaliar a composição de liderança dos secretários.

Tabela 6 – Correlação entre variáveis de caracterização de liderança

Rô de Spearman		1	2	3	4	5
1 - Chefe / Líder	Coeficiente de Correlação	1,000				
	Sig. (2 extremidades)					
	N	21				
2 - Participação nas atividades	Coeficiente de Correlação	-,511*	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	,018				
	N	21	21			

Rô de Spearman		1	2	3	4	5
3 - Relacionamento	Coefficiente de Correlação	,143	-,417	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	,535	,060			
	N	21	21	21		
4 - Orienta os subordinados	Coefficiente de Correlação	,338	-,428	,482*	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	,134	,053	,027		
	N	21	21	21	21	
5 - Caracterização	Coefficiente de Correlação	-,411	,469*	-,012	-,265	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,064	,032	,958	,246	
	N	21	21	21	21	21

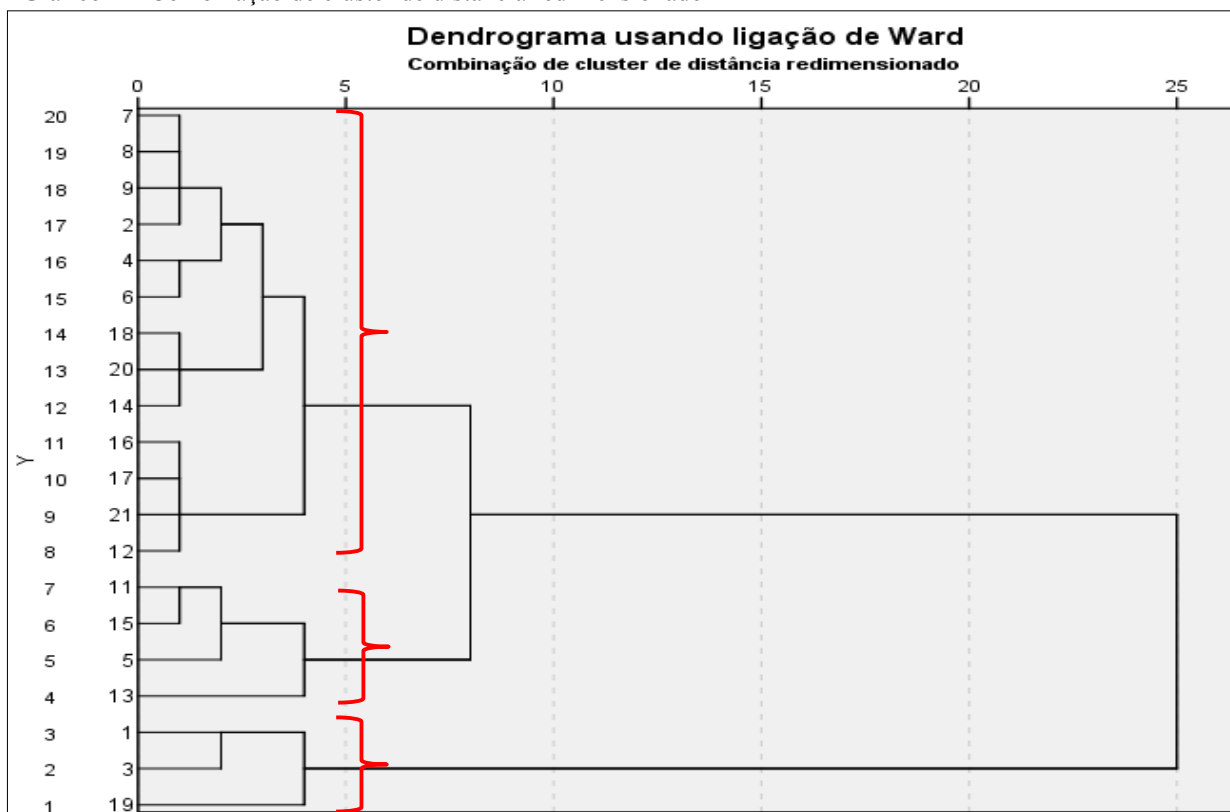
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A correlação é significativa quando o Coeficiente de Correlação está em nível inferior a 0,05 (2 extremidades), evidenciando que as chances de as correlações serem frutos do acaso são menores que 5%, assim, é possível avaliar a intensidade da relação entre duas variáveis. Nota-se que a participação do secretário nas atividades rotineiras está fortemente relacionada com a opção de chefe ou líder, observando que na tabela 1, 66,7% não consideram seus secretários como líderes, e na tabela 2 que 47,6% consideram seus secretários apenas como observador nas atividades rotineiras.

Também nota-se que quando o líder orienta seus subordinados a atingirem metas e objetivos, existe uma forte correlação quanto ao relacionamento entre líder e liderado. Ainda, existe significativa correlação quanto considerar o líder responsável, com a variável de participação do líder nas atividades.

No intuito de apresentar a conglomeração dos respondentes, efetuou-se análise de clusters, no intuito de compor as características dos secretários. No Gráfico 1, pode-se analisar, em um corte de nível 5, a formação de 3 clusters, utilizando o método Ward.

Gráfico 1 – Combinação de cluster de distância redimensionado



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para melhor compreensão, os respondentes foram numerados, sendo de 1 a 3 para a secretaria de esportes, de 4 a 6 para a secretaria de educação, de 7 a 9 para a secretaria de desenvolvimento econômico, de 10 a 12 para a secretaria de agricultura, de 13 a 15 para a secretaria de engenharia, de 16 a 18 para a secretaria de desenvolvimento social e, de 19 a 21 para a secretaria de administração e finanças.

Os números ao lado do gráfico 1, representam cada um dos respondentes, sendo que o respondente número 10 foi desconsiderado nesta análise, pois apresenta características que diferem dos demais. Portanto, é possível notar que o cluster 1, do respondente 7 ao 12, contém respondentes de todas as secretarias. Nota-se ainda, um forte agrupamento entre os respondentes 7, 8 e 9, da mesma secretaria, ou seja, as respostas destes foram muito semelhantes.

No cluster 2, do respondente 11 ao 13, analisa-se que contém 2 respondentes da secretaria de engenharia, 1 de esportes e 1 da agricultura, e possuem algumas respostas semelhantes, porém a maioria foram diversificadas. E, no cluster 3, do respondente 1 ao 19, observa-se que 2 respondentes são da secretaria de esportes, e 1 da secretaria de administração e finanças, sendo algumas respostas semelhantes, porém, a maioria diversificadas.

Portanto, o cluster 1, com maior número de respondentes, possuíam respostas mais semelhantes, sendo assinaladas na maioria, as opções que demonstram características do estilo de lideranças democrático, enquanto o cluster 2 e 3 obteve respostas variadas entre características de estilos de lideranças autocrático e liberal.

A Tabela 7 apresenta as comparações de desvio padrão e médias entre as secretarias, para cada item onde os subordinados assinalaram com escala de 1 a 6 que respectivamente denomina-se péssimo, muito ruim, ruim, bom, muito bom, e excelente.

Tabela 7 – Comparações de médias entre as secretarias para cada item

Secretaria		Articulado	Perceptivo	Confiante de si mesmo	Seguro de si mesmo	Persistente	Determinado	Confiável nas ações	Confiável consistente	Amigável	Saída
Esporte	Média	3,667	3,000	3,333	3,333	4,000	2,333	2,667	3,000	4,000	4,333
	D. Pad.	0,577	0,000	1,155	0,577	1,000	1,528	1,155	1,000	1,000	0,577
Educação	Média	4,667	4,333	4,667	4,333	4,333	4,333	5,333	5,667	5,333	5,333
	D. Pad.	1,155	1,528	1,155	0,577	0,577	0,577	0,577	0,577	0,577	0,577
Desenv. Econômico	Média	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,333	4,333	4,333	4,000
	D. Pad.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,577	0,577	0,577	0,000
Agricultura	Média	4,667	5,333	5,000	5,667	5,333	6,000	5,667	5,333	5,000	5,333
	D. Pad.	0,577	0,577	1,000	0,577	1,155	0,000	0,577	0,577	1,414	0,577
Engenharia	Média	5,000	4,333	4,333	4,000	4,000	4,000	4,667	5,000	5,667	5,333
	D. Pad.	1,000	0,577	0,577	0,000	1,000	1,000	1,528	1,732	0,577	0,577
Social	Média	4,000	4,667	4,333	5,000	4,667	4,333	4,333	4,667	4,000	5,000
	D. Pad.	0,000	0,577	0,577	0,000	0,577	0,577	0,577	0,577	0,000	0,000
Admin./ Financeiro	Média	3,000	4,000	4,000	4,000	3,667	4,333	3,333	3,333	4,333	4,667
	D. Pad.	1,732	1,732	1,732	1,732	1,528	0,577	2,082	1,155	1,155	0,577
Total	Média	4,143	4,238	4,238	4,333	4,286	4,190	4,333	4,476	4,650	4,857
	D. Pad.	1,014	1,044	0,995	0,966	0,956	1,209	1,390	1,250	0,933	0,655

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É possível identificar que o líder da secretaria do esporte obteve uma média muito baixa, a maioria das características foram avaliadas com uma nota entre 2 a 3 considerado, muito ruim ou ruim. Isso precisa melhorar, pois essas características implicam no desenvolver das atividades e no desempenho dos subordinados. Na entrevista com o secretário, analisou-se que a comunicação e divisão do trabalho é feita com o grupo, além de considerar-se como um líder e o seu relacionamento com os subordinados é bom, excelente.

Já o secretário da educação, obteve uma média considerada boa, mantendo-se entre 4 e 5, significando, bom e muito bom. Suas maiores médias foram nos itens confiável e amigável, caracterizando um perfil de liderança democrático, na qual visa manter um bom relacionamento com os subordinados transmitindo confiança. Na entrevista, observou-se que costuma elogiar os subordinados, e a tomada de decisão é feita em grupo, quando é possível. Além de considerar-se como líder, o relacionamento com os subordinados é bom.

Na secretária de desenvolvimento econômico, a média manteve-se 4, na qual significa bom. Na entrevista com o secretário, notou-se que, por tratar-se de uma secretaria pequena, o relacionamento com os subordinados é bom, e a tomada de decisão é feita com a opinião de todos, porém, todos já sabem suas funções pelo grande tempo na secretaria.

Ainda, na secretaria da agricultura, pode-se observar que a média foi entre 5, significando muito bom, sendo que na opção Determinado, obteve média 6, na qual representa excelente, sendo a secretaria com a média mais alta. Em entrevista com o secretário, analisou-se que a tomada de decisão é debatida com o grupo, e fazem reuniões mensais, além de considerar-se como um líder, e o relacionamento com os subordinados é ótimo.

Contudo, na secretaria de engenharia, a média manteve-se entre 4 e 5, sendo bom e muito bom, destacando-se como bastante amigável. Em sua entrevista, afirma que seu relacionamento com os subordinados é bem tranquilo, e auto avalia-se neutro entre chefe ou líder, porém com propensão para líder, além de não repassar as críticas e elogios para seus subordinados, tornando uma secretaria com pouca comunicação.

Na secretaria de desenvolvimento social, a média manteve-se entre 4 e 5, representando bom e muito bom, principalmente nos itens seguro de si mesmo, e saída (conversa livremente, se dá bem com os outros). Em entrevista, o secretário afirma que todos opinam sobre as decisões, e considera-se como um líder, e as tarefas e divisão de trabalho já está tudo organizado e pré-estabelecido.

Outra secretaria que obteve uma média baixa foi de administração e finanças, na qual considera o secretario ruim nos itens de articulado, confiabilidade, persistência, características essas que são fundamentais para conseguir o comprometimento dos subordinados nas tarefas organizacionais.

Na entrevista com o secretário, ele afirma que a divisão de trabalho é decidida em grupo, assim como as tomadas de decisões. Considera-se um líder e seu relacionamento com os subordinados é bom.

Também pode-se verificar a questão Saída - conversa livremente, se dá bem com os outros, obteve uma média total para todas as secretarias de 4,857, a maior média entre as questões, considerada Bom e Muito Bom, seguida em ordem decrescente das questões: Amigável - Mostra bondade e calor, Confiável - É consistente e confiável, Confiável - Ações credíveis, inspira confiança, Seguro de si mesmo - Auto seguro, livre de dúvidas, Persistente - Permanece fixada no (s) objetivo (s), apesar da interferência, Confiante de si mesmo - acredita em si mesmo e na capacidade de alguém, Perceptivo - Discernir e perspicaz, Confiável - Ações credíveis, inspira confiança, e Articulado - Comunica efetivamente aos outros.

Contudo, a maioria das secretarias alcançaram uma média entre 4 a 5 nos itens, que varia de Bom a Excelente. Essa média representa que o secretário é um líder comprometido com a equipe de trabalho e procura atingir com êxito os objetivos organizacionais, assim como um crescimento constante.

No Quadro 1 demonstra-se o estilo de liderança que cada secretário posicionou-se com base em suas respostas nas entrevistas, levando em consideração: a tomada de decisão, o relacionamento com os subordinados, a divisão de trabalho e elogios e críticas. Também é apresentado o estilo de liderança de cada secretário, analisando as resposta de seus subordinados por meio de questionário, avaliando: a divisão de trabalho, o comportamento nas atividades

rotineiras, a tomada de decisão e suas características, o comportamento ao final das atividades e quando ocorrem falhas. Portanto, a comparação entre as duas opiniões pode ser analisada:

Quadro 1 – Quadro comparativo de lideranças

Secretarias	Auto posicionamento de Liderança do Secretário	Posicionamento de liderança do Secretário na visão dos Subordinados
Esporte	Democrático	Liberal
Educação	Democrático	Democrático
Desenvolvimento Econ.	Democrático	Democrático
Agricultura	Democrático	Democrático
Engenharia	Liberal	Liberal
Social	Democrático	Democrático
Administração e Finan.	Democrático	Democrático

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Observou-se que a maioria dos secretários autodenominaram líder democráticos, havendo concordância com o estilo de liderança apontado pelas respostas dos subordinados, com exceção do secretário de esporte, na qual caracterizou-se como um líder democrático, e seus subordinados avaliaram-no como um líder liberal. Outro ponto a ser analisado é a secretaria de engenharia, onde o secretário foi o único a autodenominar-se como um líder liberal, coincidindo com as respostas de seus subordinados.

Diante disso, é possível concluir que o estilo de liderança predominante nesta prefeitura do Oeste Catarinense é o estilo de liderança democrático, que busca a integração e constante participação entre líder e subordinado em uma organização, seja ela pública, ou privada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar os estilos dos secretários de uma Prefeitura do Oeste Catarinense. Assim, foi realizado coleta de dados com os secretários municipais, por meio de entrevista não estruturada, e com os subordinados, por meio de questionário, aplicado a três funcionários próximos de cada secretário.

Realizou-se estudos bibliográficos para compreender as teorias e conceitos sobre os estilos de liderança no contexto organizacional através de uma pesquisa bibliográfica.

Para a coleta de dados com os secretários municipais, foi realizada por meio de entrevista não estruturada, e com os subordinados, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado a três funcionários próximos de cada secretário.

Identificou-se as formas de tomada de decisão e as estratégias de influenciar as equipes de trabalho dos secretários através de uma pesquisa de campo, analisando como é realizada a delegação das atividades e a relação entre líder e liderado no ambiente de trabalho.

Averiguou-se também as características dos secretários com as teorias abordadas neste artigo, que por meio de uma média das respostas dos subordinados comparando com a resposta dos líderes, identificou-se que o estilo de liderança predominante dos secretários de uma prefeitura do oeste catarinense, foi o estilo de liderança democrático.

Conclui-se que o relacionamento existente entre líder e liderado na prefeitura, é considerado bom pela maioria dos respondentes, visto que o estilo de liderança democrático caracteriza-se por ser um estilo que prioriza qualidade nos serviços prestados e um ambiente de trabalho agradável.

Devido ao cargo de secretário municipal ser provido de comissão e de uma rotatividade muito grande, sugere-se uma nova pesquisa futuramente para identificar-se mudanças no comportamento dos líderes da prefeitura e também na maneira que influencia o comportamento dos subordinados.

Dentre as dificuldades na coleta de dados, destacam-se a falta de tempo disponível dos secretários, por serem cargos do nível estratégico de um poder público. Ainda, ressalta-se a

ausência de um secretário, por falta de disponibilidade. Também existe demora na devolução dos questionários por parte dos subordinados, sendo necessário a constante cobrança.

Portanto, sugere-se futuramente um estudo contínuo sobre as lideranças dos poderes públicos, isso porque trata-se de cargos de provimento em comissão, onde há muita rotatividade ao decorrer de um mandato.

REFERÊNCIAS

- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. **A relação entre o estilo de liderança à mudança dos indivíduos de um processo de fusão.** REGE - Revista de Gestão v. 23, 2016, p. 10-19.
- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. **Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho:** Um estudo em uma entidades de fins não econômicos. Navus, v. 6, n. 3, p. 24-39, jul/set, 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 3. ed., rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3. ed. Narueri, SP: Manoele, 2014.
- COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B. **Metodologia da Pesquisa: conceitos e técnicas.** 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.
- DMITRUK, H. B. **Cadernos Metodológicos: diretrizes de metodologia científica.** 5. ed. rev. e ampl. Chapecó, SC: Argos, 2001.
- DMITRUK, H. B. **Cadernos Metodológicos: diretrizes do trabalho científico.** 8. ed. rev. e ampl. Chapecó, SC: Argos, 2012.
- FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança & administração eficaz.** São Paulo: Pioneira, 1981.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed., ver. e ampl. São Paulo: 2007. Atlas.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 42. ed. São Paulo, SP, Malheiros Editores, 2016.
- MORAIS, F. L. **Os desafios das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações.** Recape Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 2, p. 176-187, mai/jun/jul/ago, 2016.
- POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. **Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores.** E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78-102, out/dez, 2016.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Thomson, 2002.
- STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. **Estilos de liderança: um estudo comparativo sobre empresas de transportes.** Revista Capital Científico, v. 2, n. 1, p. 127-145, jan/dez, 2004.