

Análise abrangente da influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos em uma vara de justiça federal do Rio Grande do Sul

COMPREHENSIVE ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE PUBLIC SERVICE TEAM IN A LOWER FEDERAL COURT IN RIO GRANDE DO SUL

Júlia de Jesus Barros ¹, Dusan Schreiber ² , Vanessa Theis ³ 

A literatura científica que versa sobre o tema liderança organizacional sugere que determinado tipo de liderança pode influenciar o desempenho da equipe. Com o intuito de contribuir para o debate, foi realizada uma pesquisa em uma vara da Justiça Federal do Rio Grande do Sul com o objetivo de analisar a influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos. Optou-se pela abordagem qualitativa, com a coleta de dados empíricos por meio de questionários com perguntas semiestruturadas com os líderes e servidores públicos da referida autarquia. Procedeu-se à análise interpretativa do teor das narrativas dos líderes, identificando que ambos os gestores demonstraram características inerentes à liderança transformacional, ainda que atributos concernentes à liderança transacional também foram referenciados por um dos líderes. Percebeu-se aderência nas respostas dos colaboradores em relação aos gestores, evidenciando que alguns pontos foram mencionados na quase totalidade dos entrevistados. Constatou-se, que o desempenho do grupo evoluiu progressivamente no decorrer das duas gestões, corroborando o preconizado pela literatura, no sentido de que quanto mais presentes os atributos da liderança transformacional, maior o desempenho da equipe.

Palavras-chave: Liderança; Estilos; Desempenho.

The scientific literature on the topic of organizational leadership suggests that a certain type of leadership can influence team performance. In order to contribute to the debate, a survey was carried out in a court of the Federal Justice of Rio Grande do Sul with the objective of analyzing the influence of leadership on the team of public servants. A qualitative approach was chosen, with the collection of empirical data through questionnaires with semi-structured questions with the leaders and public servants of the aforementioned autarchy. An interpretative analysis of the content of the leaders' narratives was carried out, identifying that both managers demonstrated characteristics inherent to transformational leadership, although attributes concerning transactional leadership were also referenced by one of the leaders. Adherence was noticed in the responses of employees in relation to managers, evidencing that some points were mentioned in almost all of the interviewees. It was found that the performance of the group evolved progressively during the two administrations, corroborating what is recommended by the literature, in the sense that the more present the attributes of transformational leadership, the greater the performance of the team.

Keywords: Leadership; Styles; Performance.

Autor Correspondente:

Vanessa Theis

E-mail:

nessa.theis@gmail.com

Declaração de Interesses:

Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

¹ Universidade Feevale

² Universidade Feevale

³ Fundação IENH

INTRODUÇÃO

Por muito tempo definiu-se organização como um conjunto integrado e articulado de recursos (materiais, financeiros e humanos), utilizados com a finalidade de se atingir os objetivos organizacionais. Com o advento da era da informação, esta definição foi modificada, falando-se atualmente de organização como um conjunto integrado, no qual os recursos passam a ser a plataforma física sobre a qual as pessoas exercem seus papéis. Contudo, o ser humano é o centro das organizações, pois sem a sua atuação não há performance. Os cargos pertencentes ao seu quadro são desempenhados por indivíduos, cada qual com suas competências específicas e que são os seus elementos impulsionadores.

Não obstante, as transformações da era da informação estão remodelando os estilos de liderança, sendo que o papel do líder contemporâneo deve ser o de conduzir ações, influenciar o comportamento e a mentalidade da sua equipe, estabelecer metas e direcionar as pessoas. O mesmo ocorre com a administração pública, na qual também existe uma grande necessidade de talentos e competências para que se consiga acompanhar estas mudanças. Fazer gestão destes indivíduos e, ainda assim, obter resultados significativos, também se torna um grande desafio dos líderes para o alcance da excelência na prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos de uma vara da Justiça Federal do Rio Grande do Sul. Com a finalidade de esclarecer os pontos propostos, classifica-se a pesquisa como descritiva, de caráter exploratório com abordagem qualitativa. A análise dos dados empíricos, decorrentes desta pesquisa, foi realizada à luz da revisão teórica tocante a este estudo. A elucidação dos aspectos explorados se torna relevante sob o ponto de vista da gestão, considerando que os diferentes estilos de liderança podem apresentar resultados distintos.

Da mesma forma, torna-se importante compreender as diferentes visões relativas ao tema, pois, embora sejam considerações individuais, torna-se pertinente investigar se as percepções dos integrantes de um grupo de trabalho são coesas entre si. São fatores que podem contribuir para o aprimoramento da gestão, tanto no âmbito das organizações privadas como públicas.

Após esta introdução, o trabalho é composto pela seguinte estrutura: na primeira seção, apresentam-se as concepções teóricas sobre líder e liderança. A seguir, são elencados os procedimentos metodológicos utilizados na execução desta pesquisa, e, por fim, expõe-se as análises e discussões dos resultados. Após a descrição e apresentação do corpus pesquisado, estão descritas as considerações finais em relação ao objetivo do trabalho.

REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca do conteúdo concernente à pesquisa, foram consultadas e revisadas as obras de autores clássicos e contemporâneos que versam sobre temas como gestão de pessoas, liderança e desempenho de equipes, estilos de liderança e comportamento organizacional. Assim sendo, decidiu-se abordar alguns tópicos: o papel do líder nas organizações, estilos de liderança, liderança e desempenho.

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Vilela e Neto (2017) fizeram uma breve investigação sobre o termo na língua portuguesa. Conforme os autores, o primeiro registro da palavra “líder” em português ocorrera em meados de 1900. Evidenciaram que a etimologia da palavra, é o termo inglês leader, como algo ou alguém que guia.

Contudo, Jucá (2013) pondera que o significado da palavra é muito mais complexo do que se supôs ao longo do tempo, ressaltando que não deve ser abordado de forma reducionista. Segundo ele, muitos são os fatores a serem observados, devendo-se excluir uma abordagem fatalista, que leva em consideração que somente determinadas pessoas teriam essa característica como habilidade inata.

Na Antiguidade, por exemplo, escritores, artistas e filósofos eram considerados líderes, pois influenciavam o comportamento e a mente das pessoas (KYRILLOS, JUNG, 2015). Já no início do século até início da segunda Guerra Mundial, aproximadamente, a investigação acerca da liderança estava ligada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais, as quais os diferenciavam dos seus subordinados. Em meados dos anos 70 as pesquisas passaram a não focar somente no líder, mas também na situação na qual ele se encontra (JESUINO, 1987).

Jesuino (1987) explica que o que passou a ser decisivo foi a identificação da situação e das circunstâncias em que o líder atua. De acordo com o contexto seriam alterados os comportamentos, e, por consequência, os estilos de liderança. Assim, o mais importante estaria em analisar a liderança dentro de um contexto mais amplo, a partir de outro padrão de variáveis capazes de causar impacto (tanto positiva quanto negativamente na relação entre líder e liderado). Para o autor, a liderança é a atuação que assevera a condução da equipe na direção desejada, sendo o líder a figura que assinala o caminho, sedimenta o espírito do grupo, e que mantém a motivação e a unidade nos atos de todos os participantes (JESUÍNO, 1987).

O fato é que estudiosos da psicologia social e do comportamento humano buscam, há décadas, descortinar quais os fatores que levam algumas pessoas a desempenhar uma boa liderança e o que determina sua aceitação por parte dos liderados (POLICARPO; BORGES, 2016).

Nizo (2013) alude que uma das atribuições mais impenetráveis da liderança é aquela que diz respeito ao caráter e à qualidade que existem nos relacionamentos e na comunicação estabelecida neles. Esses atributos, segundo a autora, em conjunto, caracterizam os preceitos éticos que definem as relações entre os líderes e seus seguidores. Neste sentido, a liderança é um tipo de ingerência entre pessoas, ou seja, um indivíduo influencia o outro de acordo com tipo de relação existente entre eles. Em decorrência das necessidades existentes em uma determinada situação é que ela se faz presente, tratando-se de uma relação funcional e circunstancial.

Para Kyrillos e Jung (2015), existe somente uma razão pela qual as pessoas se tornam líderes, que é transformar pessoas, construindo uma sociedade melhor. O líder, comunicando de forma clara qual é a sua crença, trará para o seu lado pessoas que acreditam nos seus ideais e que trabalharão de forma dedicada para alcançar os propósitos almejados. Logo, nenhuma pessoa exerce a liderança em todas as situações e que cada indivíduo é capaz de liderar determinado processo, situação ou pessoas em alguma circunstância específica. Ressalta que a liderança não se trata especificadamente de um dom, mas sim de uma virtude, estando presente em qualquer indivíduo.

De qualquer modo, o líder deve possuir a conduta de conduzir ações, influenciando outras pessoas (MAXIMIANO, 2010). Corroborando esta premissa, Jucá (2013) afirma que líderes o são porque fazem a diferença, auxiliando, de forma efetiva, grupos de pessoas a alcançarem objetivos comuns. Em relação às características deste profissional, Cury (2015) acrescenta que o líder deve ser

maduro e inteligente, capaz de preservar e enaltecer a vida. Relata o autor que muitas pessoas possuem uma gestão emocional deficiente e com alto índice de egocentrismo e individualismo. Nesse sentido, Jucá (2013) agrega que o autoconhecimento pode auxiliar a evitar possíveis excessos e desvios.

Camargo e Pacheco (2014) ressaltam que definir conceitos em um mundo corporativo tão dinâmico e volúvel, movido pela agilidade da informação e da reinvenção dos processos é uma tarefa extremamente difícil. A despeito desta diversidade e complexidade, Winck et al. (2016) abordam a necessidade de os líderes serem capazes de integrar e transitar nas diversas culturas, aprimorando a capacidade de aprender a acolher, de forma tranquila, os períodos de mudança e incerteza (SCHREIBER, 2015). Assim, à medida que a relevância das equipes cresce no ambiente organizacional, o mesmo acontece com o papel do líder. Trata-se de um componente essencial, responsável pela orientação e direcionamento dos colaboradores, conduzindo o comportamento da equipe para que seja harmônico com a cultura da organização (GUTIERREZ et al., 2014).

Nesse sentido, Nizo (2013) esclarece que, quando o líder age em alinhamento com o propósito organizacional, cativa as pessoas, conferindo relevância aos seus trabalhos. Além do mais, expende que quanto mais explícita for a missão de uma empresa, mais cumprirá a sua função de orientação no encaminhamento das equipes. No que diz respeito à visão da organização, que representa o ideal humano, caberá ao líder sustentar a clareza que lhe é devida, ou seja, definir os objetivos e demonstrar àqueles que conduz o porquê da importância de se atingir os objetivos estabelecidos. Da mesma forma, ele deverá ser o porta-voz dos valores organizacionais, os quais revelarão sua índole e seu caráter.

Na hipótese de insucesso deste encargo, Moura e Oliveira (2016) reforçam que se os valores da equipe ou do próprio gestor não forem congruentes com o da organização, suceder-se-ão situações embaraçosas, como conflitos e clima desarmônico entre os colaboradores. Nizo (2013) discorre que, quanto maior for a distância entre o comportamento e os valores, maior o nível de estresse entre as equipes. Neste sentido, um dos grandes desafios deste profissional é dirigir aqueles que integram a sua estafe para a consecução de metas e resultados organizacionais (DIAS, BORGES, 2017), com a finalidade de tornar a empresa um ambiente de desenvolvimento de pessoas e entrega de resultados operacionais.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada líder, possuindo seu próprio estilo de atuação, irá impactar na forma de trabalho junto à sua equipe, existindo tanto o enfoque mais autoritário, quanto aquele mais complexo, no qual há a influência de pessoas movidas por emoções, baseado no conhecimento e habilidade em liderar diferentes tipos de personalidades (MELO et al., 2012).

Algumas teorias referentes à liderança estudadas até o momento baseiam-se no relacionamento entre líderes e liderados. Entretanto, há modelos que não observam somente o comportamento do líder perante os subordinados, mas sim o tipo de recompensa que ele oferece. É o caso dos líderes transacionais e os transformacionais, nos quais o desenvolvimento deste trabalho foi alicerçado, além de apontar brevemente um terceiro estilo, o *laissez-faire*.

Jung e Avolio (1999) estudaram as características das lideranças transformacional e transacional. Os autores compararam os estilos em contextos nos quais existiam tarefas individuais e tarefas de grupo. O objetivo era determinar se eles possuiriam impactos semelhantes ou distintos sobre o desempenho, tanto de um modo individual quanto coletivo. Os achados dos autores indicaram que, a despeito dos indivíduos que trabalham de forma isolada, o rendimento ocorreu de forma mais

satisfatória quando produzido em grupo, sendo o líder transformacional o mais influente no desempenho da equipe.

Neste sentido, optou-se por esta abordagem devido ao fato de que a liderança transformacional é apontada como uma das teorias contemporâneas mais influentes no que diz respeito à inovação e ao relacionamento com a equipe (SOBRAL; PECCI, 2008).

LÍDER TRANSACIONAL

Muitos dos modelos tradicionais de liderança seguem as diretrizes típicas da orientação transacional, a qual se caracteriza como uma transação. Nessa permuta, entre líder e liderados, o primeiro fornece recompensa ao segundo, em troca do cumprimento de metas (POLICARPO; BORGES, 2016). De acordo com Cruz (2014), este líder tende a manter o status quo e motivar as pessoas por meio de acordos contratuais.

Araújo (2014) reforça essas premissas, abordando como um dos fatores da liderança transacional a recompensa contingente e a gestão por exceção ativa (o líder avalia o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios, criando regras para evitar erros). Gonçalves (2008) acrescenta que a gestão por exceção também pode ser passiva, quando o líder somente interfere quando o problema se torna sério.

Essas trocas envolvem a direção do líder, ou a discussão mútua com a equipe sobre os requisitos para se alcançar os propósitos almejados, podendo a recompensa ser psicológica ou materialmente gratificante. Por outro lado, a insuficiência no desempenho terá por consequências decepção, desculpas, insatisfação e punição, que poderá, também, ter caráter psicológico ou material (ARAÚJO, 2014). Benevides (2010) alude que os líderes transacionais frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promover mudanças. Acrescenta que estas capacidades são importantes, entretanto, quando uma empresa necessita de mudanças, um tipo de liderança diferente é preciso, qual seja, a liderança transformacional.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

Ao contrário do líder transacional, não há a dependência de recompensas materiais e tangíveis para motivar seus seguidores. O foco se dá em outras dimensões, como a visão, valores compartilhados e ideias para desenvolver um relacionamento mais profundo com a equipe (SOBRAL; PECCI, 2008). Neste modelo de liderança, os agentes interagem entre si de tal forma que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moral em decorrência dessa interação, desenvolvendo-se uma relação mais estreita entre líderes e seguidores, com base na confiança e no compromisso com os resultados (DIAS; BORGES, 2017; POLICARPO; BORGES, 2016).

Cruz (2014) e Araújo (2014) aludem que este estilo é exercido de forma proativa, esclarecendo que o profissional que a exerce sensibiliza sua equipe acerca da importância em se alcançar os objetivos pretendidos pela organização. Ele inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização (SOBRAL; PECCI, 2008). Baseia-se no carisma, incorporando fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças em suas atitudes de maneira a inspirá-los e influenciá-los na realização de objetivos sustentados em valores e ideais (POLICARPO; BORGES, 2016).

O Quadro 1 elenca as características mais expressivas acerca dos estilos de liderança transacional e transformacional.

Quadro 1 - Estilos de Liderança

Transformacional	Influência idealizada	Carisma do líder, centrado em valores, crenças e missão da empresa
	Motivação inspiradora	Motivação de seguidores por meio de otimismo, objetos e visão.
	Estimulação intelectual	Criatividade desafiadora é incentivada para resolver problemas.
	Consideração individualizada	Aconselhamento, apoio aos indivíduos.
Transacional	Recompensa contingente	Oferta de papel, recompensa material.
	Gestão por exceção ativa	Vigilância ativa para garantir cumprimento de objetivos.
	Gestão por exceção passiva	Intervenção do líder somente após ocorrência de erros.

Fonte: Adaptado de BOONYACHAI (2011) apud CRUZ (2014).

A influência individualizada é associada a comportamentos coletivamente orientados, como altruísmo, por exemplo. O líder age como modelo, por possuir um comportamento socialmente admirado, o qual despertará nos colaboradores disposição na busca por atingir os objetivos propostos. A motivação inspiradora, por sua vez, está ligada a um senso de propósito no trabalho que se espera da equipe através de objetivos viáveis, gerando, por consequência, um sentimento de otimismo no grupo para o alcance da visão da organização. Estimulação intelectual consiste na capacidade do líder de provocar reflexão, envolvendo habilidades argumentativas e conduzindo as pessoas a irem além da sua própria visão das coisas, pensando criativamente e encontrando soluções para problemas complexos, despertando pensamentos independentes e inovadores. Por fim, a consideração individualizada ocorre quando o gestor considera as particularidades de cada indivíduo, reconhecendo suas necessidades e desejos individuais, agindo muitas vezes, de forma diferente com cada um (CRUZ, 2014).

Com a recompensa contingente, característica inerente ao líder transformacional, há uma transação construtiva, onde as partes concordam com um sistema de recompensas e de trabalho. Refere-se a este tipo de liderança quando tratada com base em recompensa material, pois quando abordada no âmbito de recompensas psicológicas, como elogios, trata-se de um caráter mais transformacional. Na gestão por exceção ativa há constante vigilância do líder, com o monitoramento de erros e adoção de ações corretivas, através de um perfil observador. Por fim, na gestão por exceção passiva, somente haverá envolvimento do gestor quando não alcançados os resultados pretendidos ou na ocorrência de erros, onde não há o encorajamento para trabalhos excepcionais (CRUZ, 2014). Bass e Avolio (1990) propõem ainda um terceiro estilo, o *laissez-faire*, esclarecido no item seguinte.

LÍDER LAISSEZ-FAIRE

De acordo com Camargo e Pacheco (2014), o líder *laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por “deixar rolar”. Diferente dos outros estilos, o *laissez-faire* dá total liberdade aos seus subordinados na tomada de decisão, influenciando o mínimo possível. Gonçalves (2008) complementa que neste estilo de liderança, o líder pouco interfere em termos de direção e suporte, deixando de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar as suas visões sobre temas importantes.

Os colaboradores possuem total liberdade para decidir, sem a necessidade de se reportar ao líder. Tal característica resulta na equipe pouca motivação, tanto para continuar no grupo quanto com o respectivo líder. Não se verifica delimitação dos níveis hierárquicos, arriscando-se o afastamento entre os subordinados (SILVA, 2010). Gonçalves (2008) infere que o perfil de liderança ideal é aquele no qual há a mínima ingerência do estilo laissez-faire, seguindo-se de um maior grau de utilização do estilo transacional, para então, chegar-se no estilo transformacional que será utilizado em grande escala.

Cumprir destacar que, embora cada líder possua um estilo próprio de atuação, existem diferentes nuances de influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção ativa e passiva e laissez-faire. Desta forma, o perfil do líder indica, de forma simplificada, com que frequência ele se apresenta no estilo transformacional e exibe comportamentos que possam o tornar mais transacional ou laissez-faire (BASS, 2008 apud CRUZ, 2014).

LIDERANÇA E DESEMPENHO

As empresas devem lidar constantemente com as demandas advindas do ambiente que operam, com a pressão por alto desempenho, renovação e inovação (BRILLO e BOONSTRA, 2019). A liderança possui papel importante nesse contexto, uma vez que as variações do ambiente externo podem vir a afetar o desempenho da sua equipe. Gerenciar o capital humano disponível, alocar pessoas naqueles cargos em que possam gerar melhores resultados e construir ações de desenvolvimento para os trabalhadores que necessitem de estímulos são tarefas necessárias para que sobressaia o líder em sua performance (BIAZZI, 2017).

O termo desempenho, no que concerne ao setor público, possui significados diversos e muitas vezes ambíguos. Mesmo assim, uma definição global pode ser utilizada, quando se refere a um comportamento intencional, que pode ser individual ou organizacional. Ele reporta-se à organização produtiva, a qual possui a capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados (DIAS; BORGES, 2015).

A avaliação de desempenho judicial é um fenômeno relativamente recente no cenário internacional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011). Avaliar qualitativamente o que se produz no Judiciário não é tarefa fácil, haja vista que uma decisão judicial envolve partes distintas e que, geralmente, saem do processo de litígio com percepções diferentes. Assim, de maneira tangível, é possível avaliá-lo com base em indicadores quantitativos (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

De um modo geral, tem-se que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si, dinamicamente. Se o indivíduo possuir motivação para desempenhar uma determinada tarefa e para atingir os objetivos pretendidos, promoverá esforço individual proporcional a esta suscitação. Deste modo, indivíduos que trabalham com afinco em determinada atividade estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam (ROBBINS, 2009).

Robbins (2009) define motivação como um comportamento externado. A disposição em se realizar determinada ação, que é condicionada pela capacidade de satisfazer uma necessidade do indivíduo. Esta necessidade, significa uma deficiência, que pode ser tanto física quanto psicológica, e que faz com que determinado resultado pareça atraente. Moura e Oliveira (2016) reforçam que a motivação impulsiona a equipe para o cumprimento de metas e objetivos, e que além dos resultados positivos alcançados, promove realização pessoal das pessoas envolvidas. Contudo, uma necessidade

não satisfeita gera tensão, que irá impulsionar o indivíduo a buscar metas determinadas e que, quando cumpridas, satisfar-se-ão as necessidades e levarão à redução da tensão (ROBBINS, 2009).

Considerando-se o âmbito em que atua um líder, é possível mensurar a influência do seu estilo de atuação tanto em nível individual, quanto em nível de grupo. Seja qual for o estilo adotado, a motivação continuada dos liderados para obtenção de bons resultados é tarefa desafiadora e que deverá observar aspectos como eficiência e eficácia, qualidade e produtividade (DIAS; BORGES, 2015). Shigunov Neto e Campos (2016) aludem que a eficácia ocorre quando há a intenção em se atingir um objetivo específico, ao passo que a eficiência pode ser compreendida como a realização de tarefas de maneira correta, com o mínimo de etapas e aproveitamento máximo possível dos recursos dispensados. Quando as organizações são eficazes, geram produtividade, que nada mais é do que a relação entre as saídas e entradas de produtos (diminuindo custos e otimizando processos).

Por sua vez, a qualidade é atingida quando os custos são minimizados por meio da eficácia e eficiência, além da maximização dos recursos produtivos. Esta qualidade pode ser implementada tanto em organizações com fins empresariais, quanto organizações públicas (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016). Alguns estudos indicam uma correlação positiva entre eficiência e qualidade de decisões em tribunais (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Ao passo que a qualidade envolve o mérito das decisões, a quantidade está relacionada com a produção judicial. Em vista disto, o Poder Judiciário não deve ser avaliado unicamente por meio de critérios quantitativos, mas também por meio de critérios qualitativos (CNJ, 2011).

Enfim, a literatura sugere que o líder possui um papel de extrema importância para que os resultados das organizações sejam alcançados. Da mesma forma, o modo de atuação constituída perante os liderados poderá impactar inúmeras esferas, como gestão de conflitos, comunicação e geração de ideias. Estes elementos, por consequência, produzirão efeitos no desempenho da equipe. Desta forma, compreender a relação líder versus liderados, a fim de identificar o estilo adotado desvela-se de suma importância, a julgar que tal inclinação exercerá, fundamentalmente, influência na performance do grupo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, em uma vara da Justiça Federal do Rio Grande do Sul. A Justiça Federal é regulamentada pela Lei 5.010/96 e tem como função precípua julgar as ações da União, suas autarquias, fundações e empresas públicas, assim como questões previstas no artigo 109 da Constituição Federal de 1988. A Seção Judiciária do Rio Grande do Sul é composta por várias subseções, por meio das quais são distribuídas as varas pelo interior e capital. Este estudo contempla uma vara localizada em uma subseção do interior do estado, composta por doze servidores, cinco estagiários, uma diretora de secretaria e dois juizes, sendo um Juiz Federal e um Juiz Substituto.

Como sistema aberto, a Justiça Federal sofre interferência externa e exerce influência no ambiente no qual está inserida e, tratando-se de um órgão público, não objetiva o lucro e deve prezar pelo bem-estar social. Há uma Corregedoria, com sede em Porto Alegre, cuja função é exercer fiscalização, controlar e criar normativas para todas as subseções. Este setor estabelece prazos de tramitação e metas, além de realizar inspeções in loco a cada dois anos.

Por meio da coleta e análise dos dados, procurou-se seguir a recomendação de autores que versam sobre a metodologia de estudo de caso, em especial Yin (2015), o qual descreve que, por meio deste tipo de pesquisa, deve-se representar o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva, que registra e descreve os fatos observados, sem interferência, com a finalidade de angariar informações sobre o assunto investigado. Neste sentido, por meio de um questionário aberto com questões semiestruturadas, elaborado com base no referencial bibliográfico, coletou-se os dados com os dois últimos líderes da equipe - atual e pretérito, que são juízes federais - e dez servidores de carreira, sendo estes técnicos e analistas judiciários.

O questionário foi enviado por meio de correio eletrônico aos servidores no início de novembro de 2017, tendo sido concluído por todos após o período de quinze dias. As questões abordadas foram:

Como deveria ser, em sua opinião, o ambiente de trabalho, que proporcionasse melhores condições para a realização das atividades com maior eficiência e melhores resultados?

Como o líder pode contribuir para proporcionar o referido ambiente? Como o seu líder proporciona um ambiente de trabalho no qual as tarefas podem ser realizadas com eficiência e melhores resultados?

O teor das respostas foi submetido à análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2011), que pode ser definido como um conjunto de procedimentos planejados, que facultam evidenciar o teor das mensagens contidas em falas de entrevistados. Desta forma procedeu-se, inicialmente, à pré-análise do material, representado por textos de entrevistas transcritas. A pré-análise foi realizada por meio de leitura flutuante, como é definida pela autora, que tem como objetivo apropriar-se do teor das entrevistas, visando identificar trechos alinhados com os objetivos do estudo. A segunda etapa, de exploração do material, facultou a identificação de elementos empíricos, vinculados com as categorias de análise, definidas ex-ante, que são: (i) características de liderança; (ii) informações que evidenciam o desempenho organizacional; (iii) articulação de recursos.

Na terceira e última etapa do processo de análise de conteúdo, sugerida por Bardin (2011) procedeu-se à inferência e interpretação, por meio de identificação e destaque de trechos alinhados com as categorias pré-definidas. Foi nesta etapa que ocorreu o resgate de autores revisados na fundamentação teórica do trabalho, promovendo o diálogo com os mesmos, a partir dos elementos empíricos identificados, relacionados com os tópicos abordados. Para tanto, procedeu-se à descrição das ocorrências, empiricamente, confrontando-as com a teoria, alicerçada em pesquisa bibliográfica com base em material já elaborado (GIL, 2002), e através de pesquisa documental em relatórios da unidade, com base em dados estatísticos do órgão.

Com o propósito de preservar a identidade dos participantes, assumiu-se o codinome para o gestor atual de “Beta” e de “Gama” para a gestora antecedente. Ambos ingressaram na unidade de estudo, respectivamente, em 25/08/2016 em 31/10/2014. Beta é do sexo masculino, tem 55 anos, possui mestrado e atua há 16 anos como juiz federal. Gama tem 33 anos, é pós-graduada e atua há 7 anos como juíza federal. O perfil dos demais entrevistados pode ser conferido no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Perfil dos servidores

Técnicos Judiciários	Analistas Judiciários
Feminino, 40 anos, pós-graduada, 13 anos na função	Feminino, 54 anos, pós-graduada, 19 anos na função
Masculino, 24 anos, curso superior, 2 anos na função	
Feminino, 54 anos, pós-graduada, 20 anos na função	Feminino, 32 anos, pós-graduada, 2 anos na função
Masculino, 50 anos, superior, 16 anos na função	
Feminino, 44 anos, superior, 22 anos na função	Masculino, 54 anos, pós-graduado, 24 anos na função
Feminino, 42 anos, pós-graduada, 10 anos na função	
Feminino, 46 anos, pós-graduada, 7 anos na função	

Fonte: Dados da pesquisa.

Cumprе destacar que o ingresso nos cargos de técnico judiciário e analista judiciário ocorre por meio de habilitação em concurso público, sendo que para o cargo de técnico judiciário é necessário possuir ensino médio completo, e para analista judiciário – área judiciária, ensino superior no curso de Direito.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação ao primeiro questionamento que abordou a percepção dos entrevistados acerca de um ambiente de trabalho que proporcione melhores condições para a realização das atividades, construído a partir de recomendações de autores que versam sobre o desempenho organizacional, eficácia, eficiência, na interação com determinados aspectos e elementos estruturantes da cultura organizacional, especialmente abordado por Shigunov Neto e Campos (2016), Robbins (2009), Policarpo e Borges (2016), Cury (2015) e Gomes e Guimarães (2013), o gestor atual, Beta, enfatizou a necessidade de haver clareza quanto aos objetivos e metas, ou seja, quais os resultados pretendidos pela organização. Sinalizou que as pessoas devem ser capacitadas para o desempenho das suas atividades, conhecer sua importância dentro da equipe e compreender a responsabilidade que lhes cabe para o êxito dos resultados. Dias e Borges (2015) declaram que é por meio da motivação inspiradora que o líder expressa a importância dos objetivos pretendidos, comunicando o grau de expectativas e proporcionando significado ao trabalho desempenhado pelos liderados. “A clareza e transparência quanto ao papel e responsabilidade de cada um e de todos na equipe são elementos relevantes para um bom e necessário ambiente de trabalho”, disse o líder.

Gama, gestora anterior, também destacou a importância da consciência de cada indivíduo nos propósitos tencionados e no seu papel dentro da instituição. Corroborando o que fora referenciado precedentemente, este senso de propósito no trabalho que se espera dos seguidores é ascendido através da motivação inspiradora (CRUZ, 2014). A líder advertiu ainda para a necessidade do fornecimento de feedbacks, de maneira adequada, e de recompensas ao trabalho bem executado, ao

que considerou: “em que haja reconhecimento externo do trabalho e retribuição adequada para contribuir com a motivação”.

Tem-se que o foco principal de líderes transacionais é nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no feedback construtivo para manter os seguidores na tarefa (DIAS; BORGES, 2015). Entretanto, embora os autores tratem o sistema de recompensas como característica inerente ao líder transacional, Cruz (2014) contrapõe este ponto, afirmando que no caso de as recompensas serem psicológicas, este atributo seria mais condizente com a liderança transformacional. Na literatura revisada consta como exemplo de recompensas não pecuniárias: avaliações favoráveis de desempenho, atribuições de tarefas interessantes, colegas amistosos (ROBBINS, 2009).

Para seis servidores, o ambiente de trabalho que proporcionaria melhores condições para a realização das atividades com maior eficiência e melhores resultados seria aquele no qual houvesse boas relações interpessoais e/ou um ambiente harmônico, conforme ilustrado nestes relatos: “para reforçar o espírito de equipe, um bom relacionamento entre os colaboradores, é fundamental”; “o respeito e confiança mútuos que deveriam presidir as relações existentes entre todas as pessoas implicadas nesta relação”; “estar em um ambiente com pessoas de energia boa, mentalidade saudável, bem-humoradas”.

A equipe possuiu um bom ambiente interpessoal, com relações amistosas e saudáveis, presentes em ambas as gestões. Esta característica, inclusive, foi evidenciada no Relatório de Correição elaborado pela Corregedoria Regional em correição realizada no ano de 2016, momento em que findava a gestão de Gama e iniciava a gestão de Beta: “No que diz respeito ao clima organizacional, todos os servidores o classificam como bom.” (RELATÓRIO DE CORREIÇÃO, 2016, p. 4).

Além disso, a utilização da consideração individualizada também pode ser exemplificada, neste grupo, por meio da realização do teletrabalho. Durante a gestão de Gama, uma servidora usufruía desta prerrogativa devido a questões de saúde na família. Atualmente, além desta profissional, outra servidora também exerce suas atividades à distância. Esta questão também foi apontada no referido relatório: “Quanto ao ambiente laboral, os servidores demonstraram a satisfação proporcionada pela adoção do home office, bem como pela flexibilização do horário presencial” (RELATÓRIO DE CORREIÇÃO, 2016, p. 3). Nizo (2013) sustenta que reconhecer a individualidade implica aceitar a diversidade, e que o líder deve motivar cada liderado para um trabalho em equipe que respeite as diferenças, construindo relações de parceria.

Por possuírem equivalência, os itens como a clareza acerca dos procedimentos e compreensão dos processos, assim como o reconhecimento do papel de cada indivíduo para a organização e, conseqüentemente, sentimento de pertencimento dentro do grupo foram reunidos para mensuração dos resultados, por serem complementares, pois, conforme Cruz (2014) referem-se à motivação inspiradora. Ela representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho (DIAS; BORGES, 2015). Quatro servidores apontaram ao menos um destes itens, ilustrados nas seguintes respostas: “é importante que todos os integrantes da equipe tenham compreensão de sua influência no clima, no ambiente e no andamento do fluxo de trabalho”; “conhecimento dos objetivos da unidade, quais as metas e resultados que se espera que a equipe atinja, bem como a consciência da expectativa que recai sobre cada participante da unidade de trabalho”.

Com relação a remuneração, os entrevistados relatam que poderia ser melhorada. Contudo, é importante destacar que a remuneração do servidor público é regida por lei, limitando a atuação do gestor no que tange a este quesito. De outra sorte, de acordo com a literatura revisada, estas vantagens não se limitam apenas à natureza pecuniária, pois se referem a um sistema de recompensas, e que está elencado ao atributo de recompensa contingente. Como exemplo, a implementação, pela gestão atual, de um sistema de recompensa não financeiro que consiste em um dia de folga dentro do mês em que houve o alcance das metas estabelecidas para o grupo. Trata-se de uma meta para toda a equipe, na qual os servidores procuram cumprir com êxito os objetivos propostos, de modo que todos se sintam comprometidos com a coletividade.

Outros dois pontos ainda citados pelos funcionários foram: estrutura física adequada (três) e volume de trabalho equilibrado (três). Neste contexto, a gestão anterior criou setores de acordo com as matérias existentes na vara, como por exemplo, o setor de incapacidade, que é responsável por administrar o fluxo de processos relativos aos benefícios por incapacidade, de modo a especializar os servidores em determinados assuntos e assegurar qualidade à prestação jurisdicional. A gestão atual, por sua vez, revisou os procedimentos praticados dentro de cada setor e remodelou suas condutas, ações que podem ser percebidas no tempo de duração do processo, item classificado como “tempo médio” nas estatísticas da unidade e que no ano de 2016 contava com 213 dias de tramitação e em 2017, 141 dias.

Estes tópicos podem ser enquadrados como consideração individualizada, atributo da liderança transformacional e que se refere ao atendimento das necessidades dos seguidores, de acordo com as suas particularidades e que também é manifestado quando há a delegação de tarefas, criação de novas oportunidades e de aprendizagem (CRUZ, 2014).

O segundo questionamento, construído a partir de recomendações de autores que versam sobre liderança e cultura organizacional, com destaque para Biazzi (2017), Brillo e Boonstra (2019), Gutierrez (2014), Dias e Borges (2015), Schreiber (2015) e Schein (2017), bem como acerca da influência de líderes sobre o desempenho dos seus liderados, de autores como Araújo (2014), Benevides (2010), Cruz (2014), Camargo e Pacheco (2014), Kyrillos e Jung (2015), Melo et. al. (2012), Silva (2010) e Araújo (2014), buscou investigar, de que maneira o líder poderia contribuir para proporcionar o referido ambiente. No entendimento de Beta, a equipe deve ter participação na construção das estratégias e ações em relação a como se atingir os resultados. Corroborou que a participação da equipe contribui para o bom clima organizacional e comprometimento individual, por meio do qual cada indivíduo promoverá um sentimento de identidade junto à equipe.

Para Gama, o líder deve mostrar empatia com os colaboradores, motivando-os conforme suas peculiaridades. Além do mais, afirmou que o gestor deve dar exemplo com suas condutas e contribuir para a obtenção dos resultados pretendidos, questão alusiva à consideração individualizada, que conceitua os membros de acordo com as suas peculiaridades, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (DIAS; BORGES, 2015).

Sete servidores abordaram pelo menos algum dos seguintes tópicos: participação dos funcionários, liberdade para equipe para propor e sugerir procedimentos, ambiente em que haja diálogo e receptividade por parte do gestor, conforme se exemplifica nos seguintes relatos: “o líder não deve ser centralizador em demasia, pois o excesso de controles inibe ideias, restringe iniciativas e faz o grupo perder agilidade”; “quanto mais liberdade e respeito imperarem neste ambiente, tanto melhor será a produção dali extraída”; “acho importante que os líderes estejam próximos e disponíveis à equipe de colaboradores”. Tais considerações vêm ao encontro do que fora reportado por Beta, que

ao ser indagado acerca da mesma questão, ressaltou que os liderados devem participar na construção das atividades.

Por meio da influência idealizada que se enquadra o conhecimento do líder, visto como um modelo para os seus seguidores (DIAS, BORGES, 2015), tópico abordado por três pessoas da equipe, exemplificado através do seguinte relato: “entendo que é fundamental que demonstre e esteja efetivamente envolvido com a equipe e com todo o fluxo de trabalho, possuindo conhecimento teórico e prático, a ser compartilhado com o grupo”. Esta abordagem foi referenciada por Gama, que expôs a importância da atuação do líder na busca dos objetivos pretendidos, “por intermédio do conhecimento do conteúdo e dos processos de trabalho”, conforme afirmara a líder.

Com relação a este quesito, ao ingressar na gestão, Beta implementou a conferência de seminários ao grupo, realizados eventualmente e através dos quais o líder discorre sobre assuntos concernentes à execução do trabalho, abrindo espaço para questionamentos e troca de informações. Esta prática, além de promover a capacitação dos servidores, promove a atualização daqueles que estão há mais tempo na autarquia.

A motivação foi um fator abordado por quatro servidores, conforme ostentado nas seguintes narrativas: “motivações positivas, comportamentos e pensamentos são instrumentos que o líder deve usar para que a equipe colabore voluntariamente com os objetivos da organização”; “o líder é fundamental, pois diferentemente do chefe, ele dá o exemplo, motivando os funcionários a bem desempenharem as respectivas tarefas”. Ela é importante nas relações sociais, pois modifica o comportamento humano, fazendo com que se busque um objetivo (direção), com dispêndio de energia (intensidade), ao longo do tempo (DIAS, BORGES, 2017; POLICARPO; BORGES, 2016).

De acordo com a estatística da vara, tem-se que no ano de 2015 foram distribuídos 6.234 processos e baixados 4.363, ao passo que em 2016 estes números estavam em 2.834 e 2.515, respectivamente. Já em 2017, foram distribuídos 2.352 e baixados 3.305. Estes índices indicam, em termos sintéticos, a produtividade da unidade.

Duas pessoas indicaram a importância de existirem avaliações periódicas do trabalho desenvolvido: “criação de momentos para análise periódica do trabalho desenvolvido”; “estando próximo ao grupo, de forma a observar se há algumas falhas ou problemas pessoais entre os funcionários, e buscando saná-las”. Na gestão por exceção ativa, característica do líder transacional, ocorre constante vigilância por parte do gestor, com a finalidade de se observar o cumprimento, ou não, de objetivos e metas (CRUZ, 2014). Com relação a este aspecto, são extraídos relatórios periódicos visando avaliar as estatísticas do grupo, realizando-se as diligências devidas quando não satisfatórios os resultados. Esta prática perdura por ambas as gestões.

Por fim, a flexibilidade, especificadamente a de horários, na condução dos liderados foi questão apontada por duas pessoas, ilustrado no seguinte parecer: “analisando a possibilidade de flexibilização de horários e compensação de horas para funcionários responsáveis”. No que diz respeito a este aspecto, tem-se que a equipe usufruiu de certa flexibilidade, e que é respaldada no tratamento de acordo com as necessidades, bem como no desempenho do grupo. Cruz (2014) reflete que o líder transformacional prefere que seus subordinados trabalhem com certa flexibilidade, através da consideração individualizada.

No quadro subsequente, foram sistematizadas as respostas dos líderes de acordo com as características das lideranças transformacional/ transacional para as questões propostas, além dos aspectos apontados pelos servidores referentes às duas indagações.

Quadro 3 - Características abordadas pelos gestores (questões 1 e 2)

Beta	Gama
Motivação Inspiradora	Motivação Inspiradora
Estimulação Intelectual	Consideração Individualizada
Influência Idealizada	Influência Idealizada
	Recompensa Contingente

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a sinopse apresentada, identificou-se, por meio dos relatos, o perfil de liderança transformacional em ambos os líderes. No entanto, aspectos concernentes ao estilo de liderança transacional também foram abarcados por Gama nas suas ponderações.

No que tange aos apontamentos dos servidores, tem-se que a consideração individualizada foi o aspecto retratado em maior número, observando-se as duas questões propostas. Este fato retrata a importância, para a equipe, de o líder responder às necessidades individuais de cada membro da equipe, de acordo com as suas necessidades. Outro ponto amplamente abordado foi a influência idealizada, representando que os liderados almejam a liderança que inspire confiança e identificação junto ao grupo, para que assim estejam dispostos a assumir riscos e atingir metas desafiadoras. A terceira característica retratada em número expressivo e também alusiva à liderança transformacional, diz respeito à motivação inspiradora, atributo responsável por incutir níveis de otimismo e entusiasmo na equipe.

Os dois últimos aspectos referenciados pelos servidores, ainda que em menor número, dizem respeito à liderança transacional, quais sejam: a recompensa contingente (demonstrando que para uma parcela considerável dos servidores o sistema de recompensas, retratado o exemplo do financeiro, é importante para motivação no trabalho) e a gestão por exceção ativa, por meio da qual foi apontada a necessidade do monitoramento do líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos uma vara da Justiça Federal do Rio Grande do Sul. Por meio dos dados analisados, foi possível identificar o conjunto das características patenteadas pelos participantes e que permitiram vislumbrar, com base na fundamentação teórica, o grau de aderência em relação aos estilos de liderança estudados neste trabalho. As evidências constatadas permitiram considerar que tanto Beta quanto Gama possuem pareceres correspondentes à liderança transformacional.

De outro modo, aspectos referentes à liderança transacional também estiveram presentes nas ponderações de Gama. Da mesma forma sucedeu com os servidores, que, em maior número, retrataram aspectos relativos ao líder transformacional, ainda que presentes características inerentes à liderança transacional para um número menor.

Sobressaem, tendo em vista os apontamentos dos servidores, os aspectos de consideração individualizada – responsável pela criação de uma atmosfera afetuosa e amigável; e a influência idealizada – em que o líder é capaz de exercer influência emocional, agindo como um modelo.

Evidencia-se, a importância do ser humano e a da cooperação mútua, que são responsáveis por fortalecer as relações organizacionais.

Contextualizando as questões abordadas com os dados numéricos extraídos dos relatórios da unidade, verifica-se que a equipe atingiu o seu melhor momento na gestão atual, validando, com isso, a premissa da literatura revisada, a qual indica que características da liderança transformacional produzem consequências na equipe que, por sua vez, geram um impacto positivo sobre o seu desempenho.

De outra sorte, há que se considerar que Gama permaneceu na titularidade da vara até agosto do ano de 2016, momento em que, consoante às entradas e saídas registradas, houve um avanço considerável na produtividade da equipe, comparado ao ano de 2015.

Alicerçando-se nas reflexões trazidas pelos autores utilizados, faz-se mister mencionar que líderes efetivos possuem padrões de liderança tanto transformacional quanto transacional, embora em diferentes quotas.

Nesse contexto, ainda que os estudos de Jung e Avolio (1999) indiquem a liderança transformacional como aquela com maior desempenho, verificou-se que a equipe se identificou com vários pontos atrelados à liderança transacional, como por exemplo, a necessidade do sistema de recompensas, que por sua vez, também estaria ligada a uma maior produtividade do grupo.

Os indícios retratados por esta pesquisa tornam-se pertinentes às organizações, proporcionando-as uma reflexão acerca da abordagem dos líderes frente aos liderados e da visão do que estes esperam de seus gestores e do ambiente de trabalho em que atuam, e ainda, de que maneira essa relação poderia impactar nos resultados por elas pretendidos.

No caso do setor público, o desempenho é acoplado a números, mas também pode ser mensurado no que diz respeito à satisfação da sociedade nos serviços a ela prestados. Estudar e repensar os modelos de atuação de liderança, nessas instituições, revela-se uma tarefa de suma importância, uma vez que, serviços oferecidos de forma não satisfatória podem estar ligados a servidores não comprometidos e desestimulados, sendo papel do líder inspirar a equipe por meio da consideração individualizada. Da mesma forma, tal debate contribui para a academia, podendo subsidiá-la em estudos mais aprofundados sobre este tema e que poderão auferir resultados expressivos à temática proposta.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. **Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.
- BASS, B. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. Organizational Dynamics. New York: Elsevier, issue3, v. 8, 1990.
- BENEVIDES, V. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- BIAZZI, F. de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.

BRILLO, J; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

CAMARGO, W; PACHECO, D. J. **Estilos de liderança: avaliação e implicações**. Espacios. Venezuela, v. 35, n. 8. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Avaliação do desempenho judicial**. Desafios, experiências internacionais e perspectivas. 37p. Série CNJ Acadêmico, n. 5, 2011.

CORREGEDORIA GERAL JUSTIÇA FEDERAL. **Relatório de Correição**. Código verificador 3258689, CRC 7DD38533, Porto Alegre, p. 1-6, 2016.

CRUZ, A. P. C. **Estilos de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e restrições**. 2014. 168p. Tese (Doutorado em Ciências) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, 2014.

CURY, A. **Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Read de Revistas Científicas da América Latina y el Caribe, España e Portugal**, ed. 80, n. 1, p. 200-221, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. O.; GUIMARAES, T. A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 388- 401, 2013.

GONÇALVES, M. G. **Estilos de Liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2008.

GUTIERREZ, L. A. *et al.* A importância da liderança nas organizações. **Revista FAIPE**, v. 4, n. 2, p. 9-16, jul./dez/2014.

JESUINO, J. C. **Processos de Liderança**. 4 ed. Lisboa: Livros Horizontes, 1987.

JUCÁ, F. **Academia da Liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. 1 ed. Campinas: Papirus, 2013. 192 p. ISBN: 9788561773250

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J **Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions**. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 2, p. 208-218, 1999.

KYRILLOS, L.; JUNG, M. **Comunicar para Liderar**. 1 ed. São Paulo: Contexto, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, F. A. de O.; SANTOS, A. R. dos; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. de F. M. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **IX SEGET**, 2012, Resende: Centro Universitário de Volta Redonda, 2012.

MOURA, E. S.; OLIVEIRA, M. A. M. **A Influência da Gestão do Líder na Motivação da Equipe**. SASDJ – South American Development Society Journal, Santo André, v. 2, n. 5, p. 58–74. 2016.

NIZO, R. D. **Reinventando a Liderança: por uma Ética de Valores**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2013.

POLICARPO, R. V. S; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 16, n. 45. Out./dez./2016.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHREIBER, D. O Estudo da Influência Simbólica do Líder no Processo de Gestão do Conhecimento. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 200-229, jan./abr. 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SHIGUNOV NETO, A; CAMPOS, L. M. F. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade - conceitos, histórias e ferramentas**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SILVA, M. de F. P. da C. S. **Avaliação de Competências de Lideranças nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional** – Estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo farmacêutico. 2010. 147p. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria de Coimbra, 2010.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

VILELA, J. R. de P. X.; NETO, A. C. Is Leadership an ideology? A research project inspired by T.W.Adorno. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 18, n. 1. Jan/fev/ 2017.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, Novo Hamburgo, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Recebido: 14 de Janeiro de 2020

Aceito: 01 de Dezembro de 2021

Aprovado: 06 de Junho de 2022

4



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.