

A IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA EFICAZ NO SETOR DA SEGURANÇA PÚBLICA EM COLATINA

Wellington Binda de Souza¹
Octávio Cavalari Júnior²

RESUMO: A presente pesquisa tem por objetivo a análise dos estilos de liderança desenvolvidos pelos gestores para com suas respectivas equipes, buscando diagnóstico específico sobre sua atuação correlacionada ao desempenho dos liderados. O questionário foi executado entre servidores que atuam como gestores na área de segurança pública do Espírito Santo, com vistas a obter amostras para o estudo. Foram obtidos resultados referentes à vinte e três (23) pessoas. Nesse ínterim, há um amparo crescente em estilos transacionais, tendo em vista que possuem características preponderantes para um maior engajamento dos servidores, de modo que seu máximo envolvimento evidencia um comprometimento profissional elevado, que, por conseguinte qualificariam o ofício do setor público. Entretanto, a pesquisa em questão aponta o desenvolvimento de uma liderança transformacional focada em motivação e satisfação na busca de resultados.

Palavras-chaves: Liderança; desempenho; qualidade; eficaz; segurança pública.

ABSTRACT: The present research aims at analyzing the leadership styles developed by the managers towards their respective teams, seeking a specific diagnosis about their performance correlated to the performance of the ones led. The questionnaire was executed among servers that act as managers in the public safety area of Espírito Santo, in order to obtain samples for the study. Results were obtained for twenty-three (23) people. In the meantime, there is an increasing support in transactional styles, since they have preponderant characteristics for a greater commitment of the servers, so that their maximum involvement evidences a high professional commitment, that, therefore, would qualify the office of the public sector. However, the research in question points to the development of a transformational leadership focused on motivation and satisfaction in the search for results.

Keywords: Leadership; performance; quality; effective; public security.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, grandes transformações vêm ocorrendo no seio da gestão, inclusive no modo de trabalho, fato que reflete resultados positivos e significativos, notáveis nas questões culturais, políticas e econômicas ocorridas no globo. De acordo com Albuquerque (2003, p.55), até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornava mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores. Tais mudanças foram de grande importância para a elevação dos resultados, uma vez que foram substituindo gradativamente modelos antigos, como os baseados na hierarquia e divisão de trabalho, cujo se utilizavam de monotonia ao se produzir, por outros modelos mais completos, pautados na inovação tecnológica e voltados para a multiplicidade de funções, trazendo flexibilidade aos processos.

O gerenciamento de negócios e também de setores públicos vem se tornando um mecanismo adaptável às mutações instantâneas do mercado global. A complexidade que envolve o ambiente mercadológico demanda das instituições uma série de modificações, adaptações e inovações para que sua gestão de trabalho seja eficaz. Nesse ínterim, gestores engajados com o desenvolvimento do

1 Discente do curso de Graduação em Administração do IFES – campus Colatina.

2 Doutor em Ensino de Ciências e Matemática. Docente no IFES- campus Colatina - cavalarioc@ifes.edu.br

Poder Executivo do Espírito Santo, mais especificamente na área de Segurança Pública, vêm utilizando práticas de modernização na gestão pública, de modo a aperfeiçoá-la. As lideranças passaram a se tornar parte integrante e substancial dos processos, de forma que são os principais atores de impulsão ao processo. Segundo Ávila e Stecca (2015), os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades.

Objetivando, então, resultados organizacionais efetivos, as lideranças possuem um grande desafio quanto a reunir o potencial das equipes envolvidas no processo de modo que seja direcionado ao foco principal: resultados organizacionais. Há de se incentivar a mobilização das equipes para que o fator coletivo seja colocado em destaque a fim de alcançar as metas propostas. Dessa forma, a administração pública necessita de contar com gestores que estejam em constante capacitação, uma vez que há necessidade de permanente melhoria no desempenho institucional, que passa por aprimoramento das equipes.

Diante do exposto, o problema de pesquisa do trabalho tem por finalidade a análise da influência dos modelos de liderança e gestão dos administradores no serviço público, de modo a pautar o desempenho das equipes de trabalho no âmbito das instituições de Segurança Pública do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo, salientando como o nível de participação individual dos líderes auxilia no processo relacional entre o engajamento das equipes e a prestação do serviço público em questão.

A pesquisa em questão tem por objetivo geral compreender os estilos de liderança propostos pelos teóricos e sua aplicação no ambiente de trabalho de modo que alcance maior engajamento das equipes na prestação eficaz de serviço. Apresenta como objetivos específicos, identificar os apontamentos gerenciais adequados através do modelo aplicado, analisar as questões de liderança participativa em ambientes laborais, conhecer melhor as aplicações de avaliações de desempenho, de modo a caracterizar os estilos de liderança desenvolvidos e suas nuances em um ambiente institucional.

Por fim, a pesquisa se justifica, pois a relevância do tema é tal que qualifica o ambiente de trabalho de forma generalizada, tendo em vista a participação mútua dos colaboradores para uma finalidade específica. Ao passo em que há uma participação efetiva dos líderes, suas equipes tendem a desenvolver suas tarefas com maior compromisso e dedicação, por estarem imersas em um ambiente coeso no que diz respeito à atuação eficaz dos servidores e qualidade de gestão. Não obstante, há diversos moldes organizacionais que tem como tarefa o auxílio aos recursos humanos

nos seus respectivos setores, destacando a liderança participativa como parte fundamental do processo de desenvolvimento corporativo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança no âmbito organizacional

É evidente a relevância da boa liderança para os negócios, para o governo e para os incontáveis grupos e organizações que modelam nosso modo de vida, trabalho e lazer (ROBBINS, 2009). Entretanto, as questões sobre liderança podem estar dispersas no ambiente, de maneira a observar suas diferentes nuances de acordo com a área ou objeto de estudo. Em linhas gerais, a liderança pode ser definida como o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Limongi-França (2012) define a liderança como um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas.

Robbins et al. (2013) descreve que, alguns autores utilizam a liderança em um invólucro coletivo, de maneira que se torna a habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de uma maneira particular por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio. Nesse sentido, Vergara (2005) afirma que a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

A liderança pode ser percebida sob diversas definições, entretanto, Bergamini (1994) relata que todas as teorias possuem denominadores comuns nos aspectos a serem destacados. Ainda segundo Bergamini (1994), a concomitância entre as definições ocorre no sentido de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e que se trata de um processo de influência exercido de forma intencional, por parte do líder, sobre seus seguidores. Abrangendo a liderança como parte de um todo organizacional, o líder possui papel importante, porém não único, onde há a definição de que a gestão compartilhada é um processo que objetiva influenciar os membros de um determinado grupo de trabalho, envolvendo basicamente, a relação entre as tarefas e os recursos da empresa. (CARVALHO; SERAFIM, 1995). Tal explanação reforça a teoria de uma liderança não centralizada no cargo do líder, porém reunindo mutualidade de esforços entre pessoas.

Hodiernamente, há uma corrente de pesquisa onde o interesse está angariado em diferenciar os líderes transformacionais e os líderes transacionais (ROBBINS, 2005). A partir de conceitos previamente definidos por James MacGregor Burns, onde há a proposição de uma liderança baseada na legitimidade dentro da organização e autoridade burocrática, ao se tratar de liderança transacional e proposição de uma liderança baseada em valores morais para a motivação dos

respectivos seguidores se tratando de liderança transformacional, houve desenvolvimento e extensão dos conceitos anteriores que propuseram novas características, remodelando os estilos de liderança.

Ao abordarmos questões relacionadas à liderança transformacional, a primeira questão a ser esclarecida está no paralelismo das aplicações, que por se preocupar com a questão de inspirar seus liderados a enfrentar diversas situações intrigantes de forma entusiasmada e perspicaz, pode ser confundida com a liderança puramente carismática. Segundo Robbins (2009), atentos às necessidades dos colaboradores, os líderes transformacionais desenvolvem características carismáticas, entretanto, são gestores engajados com os liderados, de modo que produz nos mesmos, altos níveis de esforço e de desempenho.

Ainda de acordo com Robbins (2009), por outra óptica, os líderes transacionais conduzem ou motivam seus liderados na direção das metas pré-estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Dessa forma, há uma corrente que liga o líder transacional a um exemplo de chefe, que desenvolve suas táticas baseadas na obediência às normas e regras e cumprimento de objetivos, seguindo ideal de recompensas por desempenho de modo proporcional. Conforme Wright (2000, p.305), “com a liderança transacional, os administradores utilizam a autoridade de seu cargo, do modo como acabou de ser descrita, para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho dos funcionários”. Então, não há percepção situando os liderados como partes do processo, fato que pode comprometer a plenitude ao engajamento do líder com sua equipe em situações motivacionais.

Por fim, de acordo com MARQUIS; HUSTON (2010) os gestores que desempenham a liderança *laissez-faire* “caracterizam-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão” (apud SANHUDO, 2015, p.6).

1.2 Performance e estilos de liderança no desempenho de equipes

Ao se observar conceitos sobre desempenho organizacional, para Bond et al. (2001), deve haver uma integração de atividades entre setores, pois seu desempenho vincula as ações aos resultados produzidos. Dessa forma, a boa prestação de serviço, bem como comportamento e engajamento dos colaboradores, está intimamente ligada ao gerenciamento do desempenho bilateral, tendo como um dos objetivos principais o apontamento dos caminhos corretos para atingir metas preestabelecidas.

No setor público, nessa conjuntura, IPSASB (2011) infere que seis termos devem ser determinados para que a medição do desempenho do serviço possa ser realizada: I – os objetivos – representam os resultados a serem atingidos pelo órgão, de forma que sejam específicos, mensuráveis, relevantes e

com prazo limite para o alcance; II – as entradas – recursos utilizados para a produção de uma saída; III – saídas – produtos e serviços oferecidos à sociedade; IV – resultados – efeitos das saídas perante a sociedade; V – indicadores de eficiência – relação entre entradas e saídas observando a qualidade através dos recursos mínimos para o fornecimento do produto ou serviço; e VI – indicadores de eficácia – relação entre entradas e saídas com os resultados angariados.

Dessa forma, segundo Titu e Bucur (2015, p. 776 apud da Silva et al, 2017), quanto a eficiência da avaliação de desempenho no setor público, afirmam que os resultados das ações gerenciais devem ser medidos através de modelos estatísticos e matemáticos a fim de que os indicadores qualitativos e quantitativos possam servir de elementos de comparação de desempenho. Sendo assim, os governos terão como meta o alinhamento desses resultados, que serão harmonizados com os compromissos políticos e sociais, refletindo na melhoria do serviço público em geral, tendendo à satisfação de bem-estar da população.

Tratando sobre a perspectiva do desempenho esperado pela gestão pública, JORGE DIAS e GUIMARÃES E BORGES (2015) afirmam que o desempenho como resultado sustentável é o modelo ideal para que seja observado, uma vez que o desempenho é conceituado considerando a qualidade das entradas, ações e também a qualidade das saídas, sendo referência para uma organização produtiva que converte capacidade em resultados.

Arraigando conceitos sobre mensuração de desempenho, segundo MARQUES (2018)^a podemos observar uma análise tridimensional, considerando o nível organizacional, por equipes ou individual. Ainda segundo MARQUES (2018)^b, o nível do grupo, ou corporativo, aborda relações interpessoais como tema de pesquisa, levando em consideração a formação das equipes e suas dinâmicas, influência e poder do líder, interação e convivência de colaboradores, práticas que demonstram desempenho superior e outras nuances de comunicação e interação entre profissionais. Perfazendo o conceito de grupo, é visto o conceito individual, que toma o colaborador como objeto de estudo, analisando o seu trabalho, competências e correlacionando com o seu comportamento no ambiente de trabalho. Dessa forma, o que se busca é o engajamento entre a qualidade dos produtos e a produtividade dos serviços processados pela organização (JORGE DIAS e GUIMARÃES E BORGES, 2015).

Tendo por exemplo os desempenhos dos líderes, este possui papel fundamental para que se possa desenvolver serviços e influenciar o clima organizacional, pois contribui para motivar equipes, analisa o comprometimento das equipes e busca a constante valorização de sua equipe. Com isso, torna-se possível avaliar sua influência tanto individualmente quanto em nível de grupo (FERNANDES e DA SILVA, 2015).

Ao tratar de avaliação de desempenho de acordo com o todo organizacional, Brandão e Guimarães (2001) relatam que a partir da necessidade de contar com instrumentos para o estímulo de

desempenho visando adotar ou reforçar determinadas atitudes, houve um aperfeiçoamento das técnicas de avaliação de desempenho, buscando maior abrangência organizacional. Dessa forma, como já exposto deve-se obter maior integração ao se tratar dessa análise, uma vez que não deve ser tratada isoladamente, mas sim de forma dimensional. Conforme IPSASB (2011) se deve avaliar de modo imprescindível as entradas e saídas, de modo que tais descrições são de exímia importância para a eficiência dos indicadores.

Os estudos realizados por Marques (2018) apontam que líderes servem de espelho e motivação aos liderados, de modo que ao desenvolverem tal qualidade, há uma tendência ao alcance de melhores resultados dos indivíduos ou das organizações. Tal conceito não é intimamente aplicado, geralmente à coesão da equipe, que depende de outros fatores pode variar de acordo com o ambiente, sendo especialmente justificada. Para Knapik (2008), são os líderes, ao desempenhar seu papel gerencial, que estrategicamente conseguem levar ao fomento de equipes de alto desempenho, tendo também que trabalhar para a manutenção de vários fatores que sustentam as equipes, como por exemplo, a maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais.

A ideia mais exposta entre profissionais de gestão de pessoas e também entre pesquisadores invoca uma possível preponderância da eficácia da liderança transformacional em vista às demais. Entretanto, para Robbins et al. (2013), embora haja uma clara distinção entre os estilos, a maioria dos modelos de liderança aborda líderes transacionais, o que não quer dizer oposição entre lideranças. Os autores supramencionados complementam nas entrelinhas do estudo que a gestão transformacional é constituída em cima da transacional, pois a primeira produz níveis de esforço por desempenho pelo colaborador ou servidor que vão além do que poderia ocorrer somente com uma abordagem da segunda. Apropriando-se dos conceitos expostos, embora haja excelência no desenvolvimento da liderança transformacional para com a satisfação dos colaboradores de forma geral, a pesquisa realizada não apresenta relação significativa com tal estilo, embora se observe participação pontual do referido estilo no corolário do presente estudo.

De acordo com Behrens(2008), é essencial que haja uma adaptação de líderes de acordo com a cultura organizacional. O conhecimento das características qualificáveis de um líder é necessário a fim de que às diferentes sociedades sejam impressos os conjuntos de atributos teóricos equivalentes, para um bom desenvolvimento da equipe. Dessa forma, a comparação dos estilos de liderança não é devida em culturas organizacionais diferenciadas, sendo que em tal lacuna que é engajado o estudo em questão, que busca analisar através de modelos previamente delimitados, qual seria a liderança capaz de obter maior empenho diante do ambiente proposto.

Interessante salientar, que ratificando a ideia de aplicações igualitárias dos estilos de liderança não produzirem resultados similares individualmente e em grupo, é trazido por JORGE DIAS e GUIMARÃES E BORGES (2015) que utilizando a liderança transformacional os processos de

trabalho em equipe são impactados positivamente, como coesão e gestão de conflitos, negando tal desenvolvimento positivo nos fatores individuais. Entretanto, ocorre o contrário ao se programar uma liderança transacional, que gera aspectos positivos ao analisar individualmente os pertencentes a um grupo. Diante das pesquisas realizadas, o artigo citado traz que o desempenho da equipe é mais elevado quando há atuação em grupo, porém, os grupos concatenaram ideias para melhores mudanças organizacionais fundamentais quando observou-se os indivíduos mais comprometidos ao trabalho individual.

Interessante salientar que um simples gestor pode desempenhar um bom trabalho, porém não há apontamentos coesos que interligam o desempenho do seu serviço com a prestação coletiva de serviços em uma equipe organizacional, pois a dinâmica da liderança é mais completa (MARQUES, 2018). Logo, a formalidade do gestor pode afetar em equipes que não detém determinada maturidade psicológica, pois o poder delegado ao mesmo, em geral, afeta a clareza da situação que se quer influenciar. Dessa forma, há uma propensão que nega o comportamento totalmente formal de um gestor, considerando como alicerce da motivação a dinâmica da liderança participativa (LOURENÇO e TREVISAN, 2002).

Diante do exposto, os estudos corroboram que a liderança é fundamental para satisfação laboral dos colaboradores, pois auxilia no desenvolvimento de diversas inovações, por permitir geração e troca de ideias entre indivíduos pertencentes às equipes. Complementando as qualidades que o *knowhow* de um líder pode proporcionar, são expostos argumentos como comunicação eficiente, confiança entre servidores, coesão em equipe e papel fundamental na gestão de conflitos. Particularmente, tais argumentos geram efeitos benéficos ao se analisar o desempenho de uma equipe, considerando o devido aspecto cultural. Sendo assim, é necessário que se observe o âmbito organizacional específico a fim de identificar o estilo de liderança ideal para a constante melhoria de performance. Abordando estudos variados sobre estilos de liderança, há a indicação para a liderança transformacional quando observa-se a eficácia na performance das equipes.

Destarte, se propõe a seguinte hipótese de pesquisa:

H1. Analisar o estilo de liderança que influenciará de maneira mais adequada, visando aspectos positivos, o desempenho das equipes.

2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza explicativa, tendo como preocupação central a identificação dos fatores que determinam ou que podem contribuir para o acontecimento dos fenômenos, explicando

a razão, o porquê das coisas (GIL, 2002). Para isso, foi utilizado um questionário para coletar os dados e para que se possam realizar análises e implicações sobre características individuais paralelas ao desenvolvimento dos recursos humanos.

Nessa argumentação, conforme Richardson et al. (1999) são expostos dois métodos de pesquisas para a análise situacional, o qualitativo e o quantitativo. O método qualitativo tem por objetivo analisar situações estritamente particulares dada a sua complexidade, pois tem prerrogativas para a descrição completa de um determinado problema de forma a classificar processos dinâmicos, não utilizando estatísticas para a numeração e posteriores medidas. Já o método quantitativo possui finalidade de reconhecer os dados pleiteados por meio de quantificação ao coletar informações e utilizar métodos estatísticos para o tratamento das mesmas.

Desse modo, o presente estudo realiza abordagem quantitativa com vistas a identificar estilos de liderança existentes na administração institucional e explanar argumentos sobre o possível engajamento com o desempenho das equipes de trabalho, também mensurado de forma quantitativa. Nesse sentido, Falcão e Régnier (2000, p.233) dissertam que “a quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos destinados a auxiliar o pesquisador a extrair de seus dados subsídios para responder à(s) pergunta(s) que o mesmo estabeleceu como objetivo(s) de seu trabalho”.

A população de pesquisa desse estudo é integrada por ocupantes de cargos de gestão administrativa e operacional de um órgão de segurança pública que constitui o Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. O critério utilizado baseia-se nas competências de liderança possivelmente utilizadas por gestores públicos em seus respectivos setores, de maneira a conter tal característica como alicerce no desempenho de sua função. Cabe salientar que, no órgão em questão, tanto a alta direção, exercendo funções administrativas, e a chefia intermediária, exercendo funções operacionais, são avaliadas por regulamentos internos, com base em perfis de competências gerenciais específicos.

A pesquisa foi realizada por meio de cálculo amostral baseado em amostragem aleatória, objetivando que a seleção de equipes seja respectivamente representada pelos líderes pesquisados, excluindo a possibilidade de incoerências quanto ao objetivo do estudo.

2.1 Dispositivo de pesquisa e análise de dados

Para a realização da coleta de dados foi sistematizado um questionário constituído de duas partes: Na primeira parte, buscando identificar informações pertinentes aos estilos de liderança individuais, utilizaram-se 45 perguntas relativas ao *MultifactorLeadershipQuestionnaire*, *MLQ* (Questionário

Multifatorial de Liderança), desenvolvido por Bass e Avolio (2000) e, posteriormente adaptado. O questionário em questão apresenta 45 itens que visam aferir uma série de comportamentos gerenciais de liderança, que possui vasta corroboração por peritos em liderança e caracteriza com excelência o desempenho dos gestores. O questionário supramencionado estabelece os padrões dos estilos de liderança, incluindo análise de condutas que perpassam entre liderança transacional, transformacional e, por conseguinte, *laissez-faire*. De acordo com Bass e Avolio (2000), a credibilidade do questionário *MLQ* possui qualidade demasiada a fim de mencionar medidas relativas aos tipos de lideranças pesquisados. A utilização da escala na Parte 1 é intrínseca ao próprio instrumento *MLQ*, com cinco itens: 1 – Nunca / 2 – Raramente / 3 – Algumas vezes / 4 – Muitas vezes / 5 – Frequentemente.

A segunda parte, constituída primeiramente de um questionário demográfico, e posteriormente de 12 perguntas, foi desenvolvida a partir do nível de comprometimento esperado dos servidores dos órgãos do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo pela Avaliação Especial de Desempenho. O documento disponibilizado pela SEGER-ES em seu sítio *online* possibilita aferir a aptidão do servidor para o possível ingresso no efetivo serviço estadual, conferindo-lhe estabilidade. O formulário em questão foi adaptado para aferir o comprometimento esperado em instituições de Segurança Pública do Poder Executivo do Estado do Espírito, sendo agrupado em quatro (4) blocos, tangenciando os seguintes temas: idoneidade moral e ética, disciplina, dedicação ao serviço e eficiência. Na parte referenciada, a escala Likert foi utilizada, apresentando os seguintes itens: raramente, variando a pontuação em 0,5 e 2,5; em algumas ocasiões, variando a pontuação em 3,0 e 5,0; na maioria das vezes, variando a pontuação em 5,5 e 7,5; e sempre variando a pontuação em 8,0 e 10,0.

Isto posto, descrevendo a formulação do questionário, a primeira página foi composta de apresentação, onde cientificava os objetivos gerais da pesquisa, indicando a participação voluntária tal como o sigilo sobre informações de cunho pessoal.

3 RESULTADOS

3.1 Questionário

Utilizando o instrumento de pesquisa *MultifactorialLeadershipQuestionnaire – MLQ* desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, adaptado por Júlia Oliveira – Mestrado UCP - Porto, 2007, tendo o objetivo de analisar os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* em um âmbito governamental, mais especificamente sob a óptica da segurança pública.

Segundo Matos (2012), ao tratar das proposições do *MLQ*, enfatiza:

Por sua vez, as 45 questões encontram-se divididas em nove escalas: 1) influência idealizada (atributos), 2) influência idealizada (comportamentos), 3) motivação inspiracional, 4) estimulação intelectual, 5) consideração individualizada, 6) recompensa contingencial, 7) gestão por exceção (ativo), 8) gestão por exceção (Passivo), e 9) “Laissez-faire”. Por sua vez estas escalas estão distribuídas por 3 grupos:

1. Liderança Transformacional: Inclui 5 Escalas, a influência idealizada (Atributos), a influência idealizada (Comportamento), a motivação Inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada;
2. Liderança Transacional: Inclui 2 Escalas, a recompensa contingencial e a gestão por exceção (ativo);
3. Liderança “Laissez-Faire”: Inclui 2 Escalas, a gestão por exceção (passivo) e o “Laissez-faire”.

O resultado é obtido através do cálculo das médias correspondentes às médias dos grupos, traduzindo-se na média do valor das respostas às escalas, dividida pelo número de questões correspondentes. As questões pertencentes à cada escala são somadas por seus respectivos valores, dividindo o valor obtido pelo número total de respostas. O funcionamento do MLQ é exemplificado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Agrupamento de questões do MLQ.

	Grupos	Escalas	Questões
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	10 - 18 - 21 - 25
		Influência Idealizada (Comportamentos)	6 - 14 - 23 - 34
		Motivação Inspiracional	9 - 13 - 26 - 36
		Estimulação Intelectual	2 - 8 - 30 - 32
		Consideração Individual	15 - 19 - 29 - 31
	Liderança Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	1 - 11 - 16 - 35
		Gestão por exceção (ativa)	4 - 22 - 24 - 27
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por exceção (passiva)	3 - 12 - 17 - 20
		Laissez - Faire	5 - 7 - 28 - 33
Resultados da Liderança		Esforço Extra	39 - 42 - 44
		Eficácia	37 - 40 - 43 - 45
		Satisfação	38 - 41

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, 1995.

Dessa forma, o questionário aplicado permite, de forma fidedigna, apreciar os resultados baseados em dados colhidos por entrevistas dos líderes, de maneira a observar os resultados das médias nas

escalas propostas a fim de que o panorama dos estilos de liderança seja identificado no setor em questão. Escalas das lideranças transformacionais são descritas por: Influência Idealizada (atributos), Influência Idealizada (comportamentos), Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individual. As escalas das lideranças transacionais são descritas por: Recompensa pelos objetivos atingidos e Gestão por exceção (ativa); e, concomitantemente, as escalas de lideranças *laissez-faires* são descritas por: Gestão por exceção (passiva) e Laissez-Faire.

Em paralelo à identificação de estilos de liderança, o questionário *MLQ* conta ainda com a função de avaliar os resultados de liderança, sendo composto pelas seguintes escalas: Esforço Extra, Eficácia e Satisfação.

A fim de que houvesse respostas qualificadas, visando a validação do vocabulário proposto nas questões, foi desenvolvido um questionário sócio demográfico que apontou um sentido positivo ao bom entendimento e interpretação das questões, elevando o nível de comprometimento com a pesquisa. Concomitante ao referido questionário sócio demográfico, foram colhidas informações em que os gestores prosseguiram com uma autoavaliação, sendo aferidos aspectos relacionados ao nível de entrega, dedicação, disciplina e ética.

3.2 Amostra

O instrumento de pesquisa foi exposto à vinte e três (23) servidores públicos da área de segurança pública do Estado do Espírito Santo, sendo que foram respondidas todas as questões propostas, por todos os entrevistados. A pesquisa apontou que do público alvo, 17,4% são do sexo feminino e apresentam em 25% ter menos de 30 anos e em 75% ter entre 30 e 45 anos; 50% apresentam ter concluído o Ensino Médio, enquanto 25% o Ensino Superior e 25% a Pós-graduação. Por outra matriz, o sexo masculino representa 82,4% dos entrevistados, sendo que, 21,1% apresentam ter menos de 30 anos, 31,6% apresentam ter entre 30 e 45 anos e 47,3% apresentam ter entre 45 e 60 anos; 36,8% apresentam ter concluído o Ensino Médio, enquanto 42,1% o Ensino Superior e 21,1% a Pós-graduação.

Em questionário anexo às questões socio demográficas, foi aferido o nível de entrega no que diz respeito ao desempenho das funções laborais dos servidores do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Por ser um questionário adaptado, porém, capaz de oferecer um exame de características pessoais do colaborador, ressaltam-se resultados positivos. Destarte, é importante salientar que todos os gestores que responderam o formulário de autoavaliação da SEGER, regido pelo Manual de Avaliação Especial de Desempenho – Decreto nº 2554-R, de 28 de julho de 2010, obtiveram resultados superiores ao mínimo exigido por tal instrumento, ou seja, superiores a 70% do Resultado da Avaliação Parcial (Ap).

3.3 Análise quantitativa

De acordo com as análises estatísticas desenvolvidas após a coleta de dados, os resultados do *MLQ* apontam para o equilíbrio entre os grupos de Liderança Transformacional e Liderança Transacional. Desse modo, como podemos observar (Tabela 1), os líderes desempenham seus respectivos papéis de modo a alternar o comportamento entre os tipos de liderança supramencionados.

O fato de alterar frequentemente entre os estilos propostos, supostamente pode estar atrelado ao fato de que certos gestores compensam seus liderados por diversas situações, enquadrando seu comportamento na Liderança Transacional, sendo que de outro modo, os gestores que tendem a compensar os liderados de maneiras aleatórias, estimulando-os, se enquadram em um comportamento de Liderança Transformacional.

Quadro2 - Resultados *MLQ* - Segurança Pública.

	Grupos	Escalas	Média	Média Grupo
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência idealizada (Atributos)	4,228	4,22173913
		Influência idealizada (Comportamentos)	4,087	
		Motivação Inspiracional	4,413	
		Estimulação Intelectual	4,239	
		Consideração Individual	4,141	
	Liderança Transacional	Recompensa pelos objetivos atingidos	4,076	4,10326087
		Gestão por exceção (ativa)	4,13	
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por exceção (passiva)	2,717	2,347826087
		Laissez-Faire	1,978	
	Resultados da Liderança		Esforço Extra	4,232
		Eficácia	4,391	
		Satisfação	4,391	

Fonte: Dados da pesquisa.

Trabalhando as escalas que se destacam nos referidos grupos de liderança, é notório que ao se analisar a Liderança Transformacional, os gestores apontam como comportamentos mais frequentes a Influência Idealizada (Atributos), Estimulação Intelectual e Motivação Inspiracional.

Explanando conceitos intrínsecos à influência idealizada em atributos, esta pode ser explanada de forma que os liderados demonstram confiança em sua liderança, através de ações cotidianas e atitudes que exaltam o desempenho do grupo e, sendo assim, lhe é depositado grande confiança.

A motivação inspiracional está ligada à característica do líder ao dar valor semelhante a atingir objetivos e satisfazer seus colaboradores. Nesse ínterim, o grupo é conduzido por um espírito de equipe que integra os indivíduos e os leva ao objetivo comum, sendo eficaz para atingir metas propostas. Ao motivar e inspirar, automaticamente há a estimulação intelectual, que potencializa as capacidades intelectuais dos colaboradores, sendo estimulada constantemente pelo líder em questão.

Analisando o grupo da Liderança Transacional, a escala que mais se destaca é a de Gestão por exceção (ativa), uma vez que os gestores tendem a desenvolver uma postura penalizadora em relação ao colaborador quando o mesmo não atinge determinado objetivo.

Complementando as análises, é notório que a Liderança Laissez-Faire e os respectivos comportamentos de liderança atrelados a ela, são fortuitamente percebidas pelos entrevistados.

O *MLQ* apresenta, em última instância, uma categoria voltada ao resultado da liderança no desempenho da empresa, verifica-se que diante dos estilos de liderança Transformacional e Transacional, apresentam resultados mais significativos ao se observar a Eficácia e a Satisfação, sendo que o resultado de Esforço Extra não é desconsiderado, até por apresentar valores semelhantes aos demais.

Diante dos resultados apresentados, é público que o gestor é parelho ao encarar os interesses individuais e de seu grupo, sendo capaz de representar com excelência sua equipe perante aos seus diretores, conferindo-lhe confiança. De outra forma, a satisfação indica uma boa aceitação dos gestores perante aos liderados, uma vez que os resultados apresentam valores positivos, conduzindo um ambiente organizacional fecundo, produtivo e promissor. Desse modo, se infere que as evidências estão de acordo com o bom serviço prestado à comunidade, observando o contexto social o qual o setor está inserido, fato que relaciona esta pesquisa aos ótimos resultados entregues, trazendo coerência ao que é apresentado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características de liderança dos gestores que desempenham suas atividades laborais no serviço público, mais especificamente no setor de segurança pública, foram vastamente exploradas nesta pesquisa. Utilizando o *MLQ – Questionário Multifatorial de Liderança*, foi examinado de forma clara os ideais dos gestores, que ao apresentar comportamentos de liderança eficaz, demonstram maior confiança ao galgar objetivos mais complexos. O presente estudo teve como finalidade constatar os estilos de liderança presentes no setor estudado, interligando com o possível desempenho eficaz do líder, e concomitantemente dos liderados, perante a sociedade.

Na percepção dos gestores, o estilo transformacional é levemente predominante quando se comparado ao estilo transacional ou laissez-faire. Isso expressa que, de maneira geral, há um forte vínculo por parte dos gestores perante ao grupo respectivamente representado. Então, de forma abrangente, ocorre que os pertencentes ao grupo estão situados em posições distintas, porém com comportamentos semelhantes em busca de metas.

Entretanto, embora seja o estilo de liderança mais agudo, é perceptível a grande participação de gestores transacionais, visto que, ao analisar o questionário apresentado, são envolvidas atribuições de recompensas aos colaboradores para que sejam obedientes aos níveis hierárquicos superiores.

Essa ocorrência tem relação fatídica com o cenário mercadológico atual, pois quando se observam os estilos transacionais e transformacionais de forma parelha, pode se atrelar à competitividade existente nos cargos desempenhados pelos gestores, visto que o setor em questão está em constante mudança administrativa por questões meritocráticas. Tal fato é explicado pelo caminho da eficácia ser sempre perseguido pelos gestores, sendo desbancado a liderança *laissez-faire*, que dentre todos os estilos propostos, é o de mais baixo poder de liderança.

As questões relativas ao sexo/gênero não afetaram o aferimento da pesquisa, uma vez que indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino são submetidos ao mesmo treinamento, realizado nos centros de formação e aperfeiçoamento. Dessa maneira, há um nivelamento tanto em questões físicas, quanto em questões intelectuais, ficando os comportamentos a cargo da personalidade individual.

Questões intrínsecas à idade estão severamente ligadas ao fator experiência, tendo em vista que, como exposto anteriormente, os cargos são entregues em respeito ao mérito. Então, é notório que os vários gestores entrevistados, quando apresentem mais idade e conseqüentemente mais experiência, já tenham ocupado diferentes cargos nas instituições ou órgãos, sejam eles de cunho operacional ou administrativo. Enquanto isso, os níveis de escolaridade apresentam uma complementação intelectual que possivelmente influenciará em questões de méritos, quando observadas pelas instituições ou órgãos do respectivo setor.

Para a segurança pública, os resultados podem ser úteis por explanarem a cultura organizacional presente no meio, o que influencia diretamente a maneira que os gestores desempenham sua liderança. Nesse ínterim, ainda que a pesquisa aponte para uma liderança transformacional, há a observância de uma cultura organizacional forte, que permite a adesão de outras maneiras e/ou estilos de liderança, causando um equilíbrio ao tratar de eficácia gerencial no setor, quando justaposta à liderança transacional. A eficácia, várias vezes exposta pelo estudo proposto, é um dos principais fatores buscados pelas organizações atualmente, visto que a concorrência está em constante crescimento, fazendo com que permaneçam em circulação os serviços mais qualificados.

Com isso, todos os aspectos propostos são afunilados em um trabalho de equipe que seja liderado por gestores que tenham capacidade intelectual para se adequarem às mudanças organizacionais e mercadológicas impostas, ocasionando planejamentos sistêmicos de trabalho em equipe que sejam desenvolvidos de forma eficaz e que enfrentem os desafios cotidianos de modo a responder

rapidamente aos possíveis novos cenários. Dessa forma, as qualidades agrupadas em um gestor podem definir a diferença entre o sucesso em uma organização ou problemas com a sobrevivência no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. *A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. São Paulo: Planeta, 2003.
- ÁVILA, L.V.; STECCA, J.P. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BERGAMINI, C.W. *Liderança, administração do sentido*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BASS, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nova York: Free Press, 1985
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. 2.Ed. Mind Garden, Inc, 2000.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *MLQ: Multifactor Questionnaire*: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. utilizado sob licença tradução de Júlia Oliveira no Âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP – Porto, em Jul de 2007. Disponível em: <<http://terrear.blogspot.pt/2007/1U/questionario-multifactorial-de-liderana.html#!/2007/11/questionario-multifactorial-de-liderana.html>,> Acesso em 23 de jun de 2018
- BEHRENS, A. *Cultura e Administração nas Américas - Perspectivas e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOND, E.; et al. *Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse*. XXI ENEGEP, Bahia, 2001.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em 23 de jun de 2018
- CARVALHO, A.V; SERAFIM, O.C.G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FALCÃO, J.T. da R.; RÉGNIER, J. *Sobre os métodos quantitativos na pesquisa em ciências humanas: riscos e benefícios para o pesquisador*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, 2000.
- FERNANDES, J. P; SILVA, L. F. *Estudo sobre o papel e desempenho do líder dentro das organizações*. 2017.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

- GONÇALVES, M.N.C. *Estilos de Liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2008.
- GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Recursos Humanos**. Disponível em:<<http://seger.es.gov.br/avaliacao-especial-de-desempenho-3>> Acesso em: 13 de jun. de 2018.
- IPSASB. (2011). *Consultation Paper Reporting Service Performance Information*.
- JORGE DIAS, M. A. M; GUIMARÃES E BORGES, R. S. *Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público*. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 1, 2015.
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Editora Ibpx, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Prática de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOURENÇO, M. R., &TREVIZAN, M. A. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. *Acta Paul Enferm*, 2002.
- MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. *Administração e Liderança em Enfermagem*. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. *Administração e Liderança em Enfermagem*. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- MARQUES, J.R. *A importância da liderança e motivação no ambiente organizacional*. Disponível em:<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-da-lideranca-e-motivacao-ambiente-organizacional/>> Acesso em: 13 de junho de 2018.
- MARQUES, J.R. *Comportamento organizacional: motivação, liderança e desempenho*. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/comportamento-organizacional-motivacao-lideranca-e-desempenho/>> Acesso em: 13 de junho de 2018.
- MATOS, P.G. *Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho*. Covilhã, 2012. Disponível em:
<https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3044/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado.pdf>
Acesso em: 13 de junho de 2018.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S.P. *Fundamentos do comportamento organizacional*, 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S.P et al. *Fundamentos de Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SILVA, G. C, et al. *Avaliação de desempenho na gestão pública: análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional*. I CIDESP–CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO. 2017.
- VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- WRIGHT, P.L. *Administração estratégica: Conceitos* – São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário demográfico/Autoavaliação Especial de Desempenho

ANEXO II – Questionário *MLQ* aos colaboradores

Questionário

Em seguida apresentam-se quarenta e cinco itens descritivos.

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Gestor onde exerce funções:

I) Marque a sua resposta com um “x” na lacuna prevista;

II) Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior;

III) Se um item lhe parece irrelevante, se não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada ou se não sabe a resposta, deixe-o em branco;

IV) Utilize a seguinte escala:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Muitas vezes 5 - Frequentemente

	COMPORTEMENTOS	1	2	3	4	5
1.	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços					
2.	Reflico sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas					
3.	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam					
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras					
5.	Evito envolver-me quando surgem questões importantes					
6.	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes					
7.	Estou ausente, quando precisam de mim					
8.	Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas					
9.	Falo com optimismo acerca do futuro					
10.	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim					
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12.	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir					
13.	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar					
14.	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão					
15.	Invisto o meu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas					
16.	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos					
17.	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar					
18.	Vou para além dos meus próprios interesses para o bem do grupo					
19.	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo					
20.	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir					
21.	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros					
22.	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas					
23.	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões					
24.	Mantenho-me a par de todos os erros					
25.	Exibo um sentido de poder e de confiança					
26.	Apresento uma visão motivadora do futuro					
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados					
28.	Evito tomar decisões					
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros					
30.	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas					
31.	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes					
32.	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades					
33.	Atraso a resposta a questões urgentes					
34.	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo					
35.	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
36.	Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados					
37.	Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38.	Uso métodos de liderança que são satisfatórios					
39.	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado					
40.	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos					
41.	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória					
42.	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso					
43.	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização					
44.	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais					
45.	Lidero um grupo que é eficaz					

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio) utilização sob licença tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007)

ANEXO III – Descrição dos itens do *MultifactorLeadershipQuestionnaire*

Descrição dos itens do *MLQ* e dimensões da liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*

Item	Multifactor Leadership Questionnaire	Categoria	Dimensão	
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	Influência Idealizada (atribuído)	Liderança Transformacional	
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as consequências éticas e morais das decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Influência Idealizada (comportamento)		
9 13 26 36	Falo de forma optimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional		
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	Estimulação Intelectual		
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individual		
1 11 16 35	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Recompensa Contigente		Liderança Transaccional
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gestão Por excepção (activo)		
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gestão Por excepção (passivo)		
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>		Liderança <i>Laissez-faire</i>
39 42 44	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Esforço Extra		Factores de Resultados
37 40 43 45	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente.	Eficácia		
38 44	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Satisfação como líder		

FONTE: Adaptado, de Bass e Avolio, 1995.