

O papel do líder na organização:

Aplicação da escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG nas unidades de logística dos Correios da superintendência estadual do Rio de Janeiro - SE-RJ

Marcos Paulo Coelho Miranda¹

Resumo

Este estudo foi realizado nos Centros de Logística Integrada dos Correios no Estado do Rio de Janeiro, uma empresa pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências e encomendas no Brasil. O objetivo central foi identificar os estilos gerenciais mais característicos em gestão de pessoas nessas unidades, de acordo com a percepção dos subordinados. O referencial teórico abordou as principais linhas sobre liderança, focando a abordagem dos estilos gerenciais. Para a elaboração deste estudo, optou-se por realizar pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de campo. Para a coleta de dados, foi utilizada a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, construída e validada por Melo (2004). O questionário de coleta de dados foi estruturado no Microsoft Excel e disponibilizado para 42 empregados em suas unidades de trabalho. Para a discussão dos resultados, foram realizadas análises estatísticas com vistas a identificar os fatores que contribuíram para a conclusão obtida. Os resultados da pesquisa demonstraram uma ligeira predominância do Estilo Relacional, aquele em que, na percepção dos empregados, os gestores confiam nos subordinados que possuem, demonstram respeito por suas ideias, são compreensivos, acessíveis, interessam-se pelos sentimentos dos liderados, valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação. Identificou-se ainda, na pesquisa de campo, uma realidade operacional em que os empregados atuam contornando dificuldades, como a falta de investimento em insumos operacionais e condições adequadas no ambiente de trabalho. Isso ressalta a importância da adoção de um estilo de liderança adequado e indica à Empresa oportunidades de capacitação dos gestores no sentido de tornarem a liderança alinhada à situação verificada.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. EAEG.

1. Licenciado em Matemática e MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Pessoas pela Universidade do Grande e Pós-Graduado em Gestão de Negócios dos Correios pela Universidade dos Correios.

1 INTRODUÇÃO

Durante muitas décadas, os Correios foram sinônimo de eficiência, eficácia e credibilidade. Recentemente, a empresa vem enfrentando percalços e, nesse contexto de desafios, o papel da liderança assume destaque, pois são os líderes que dão o rumo e conduzem a organização.

A logística, por sua vez, vem mostrando a importância que tem na estratégia e nos negócios dos Correios. Por esse motivo, a empresa já é considerada por alguns uma organização logística.

Em momentos de grandes mudanças e com um mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção do sucesso e para o crescimento das organizações.

Todo o conhecimento adquirido em mais de 10 anos como gestor na Superintendência Estadual - SE do Rio de Janeiro despertou em mim o interesse em pesquisar e entender melhor os estilos de liderança exercidos nos Centros de Logística Integrada - CLIs dessa SE, com o intuito de buscar oportunidades de melhoria para a gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na interação humana da organização, tendem a surgir estilos de pessoas aptas a liderar. Contudo, liderança não é apenas uma questão de dar ordens ou vigiar subordinados para certificar-se de que estejam seguindo as regras ou as normas previstas em determinada empresa.

A liderança, conforme explica Barros Neto (2006, p. 53), “é um conceito extremamente difícil de definir, embora de fundamental importância para a Administração” e acrescenta:

De forma bastante geral, pode-se dizer que liderar é conseguir que a pessoa ou pessoas

certas façam as coisas certas na hora certa da maneira certa, que é mais ou menos o mesmo que administrar com sucesso. É conduzir as pessoas rumo ao objetivo (BARROS NETO, 2006; p. 53).

Segundo Drucker (Kalgaard, 2004), líderes bem sucedidos não perguntam “O que quero fazer?”. Eles perguntam: “O que precisa ser feito?”. E, então, perguntam: “De todas as coisas que fazem a diferença, o que, concretamente, eu sou capaz de fazer?”.

Ainda segundo o autor, os líderes não se propõem a fazer coisas que não sabem ou nas quais não são bons. Eles certificam-se das necessidades e das coisas a serem feitas e não têm medo da superioridade alheia.

Percebe-se que o termo liderança apresenta inúmeros significados. De uma maneira geral, é consenso que inclui aspectos como motivação, influência e persuasão e pode ser definido como um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo visando a atingir determinado objetivo (NORTHOUSE, 2016).

Liderar, portanto, significa construir equipes eficazes e motivá-las para que cada um responda com o melhor desempenho.

Além disso, o estilo de liderança dos gestores tem forte impacto sobre os liderados, tanto para o bem quanto para o mal. Bartunek e Reynolds (2010), por exemplo, apontam que o relacionamento do colaborador com a liderança é uma das fontes de estresse no trabalho.

Uma das mais antigas explicações de liderança, segundo Montana e Charnov (1998, p. 225), é a genética, ou seja, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente ou ainda de que os líderes são natos. No entanto, essa abordagem não explica por que muitos

indivíduos chegam a posições de liderança em vários contextos diferentes.

O fato é que a liderança é reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana por muitos pesquisadores como Barros Neto (2002, 2005, 2014, 2015, 2018), Barros Neto e Souza (2009), Barros Neto e Santos (2017), Oliveira e Marinho (2005), Kuazaqui (2006), Oliveira (2006), Bennis (2001), Ulrich (1998, 1999, 2000), Goleman (2002) e Bergamini (1994, 2002).

Barros Neto (2005) e Barros Neto e Silva (2014), que estudaram especificamente os Correios em contextos diferentes, apontam também a liderança como fundamental no processo de recuperação do Departamento de Correios e Telégrafos – DCT e a transformação dele em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT e para a obtenção de resultados na gestão pública.

Bowditch e Buono (2014) apresentam um histórico completo do desenvolvimento das teorias de liderança e concluem que é possível tirar as três conclusões seguintes:

Primeiro, embora as pesquisas não tenham identificado todas as contingências em situações de liderança, é cada vez mais evidente que não há um estilo de liderança que seja mais eficaz em todas as situações.

Segundo, as dimensões da liderança totalitária e igualitária (e sua estrutura e consideração correspondentes) têm sido virtualmente parte da teoria de liderança desde o seu início. Finalmente, enquanto começamos a entender melhor a complexidade da liderança, ainda temos muito a aprender sobre as diversas limitações impostas às pessoas em papéis de liderança, os tipos de comportamento mais eficazes nas diversas posições e situações e o efeito real da liderança eficaz (competente) e ineficaz (incompetente) no desempenho

do grupo e da organização (BOWDITCH; BUONO, 2014, p. 138).

Melo (2004), ao analisar as teorias de liderança, concluiu que a atuação gerencial em termos de liderança volta-se sempre para um dos seguintes focos: tarefa, relacionamento e situação.

Tarefa - nos estudos de Ohio, esse foco foi denominado “estrutura inicial”; nos estudos de Michigan, “orientação para a produção”; na grade gerencial de Blake e Mouton, “preocupação do gerente com a produção”; no modelo de Fiedler, “orientação para a tarefa” e o critério situacional de “estrutura da tarefa”; na teoria caminho-objetivo, pelos comportamentos da liderança que caracterizam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”; no modelo participação-líder de Vroom e Yetton, pelos comportamentos denominados “autocráticos”, e, finalmente, na teoria da liderança carismática, pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.

Relacionamento - nos estudos de Ohio, “consideração”; nos estudos de Michigan, “orientação para o empregado”; na grade gerencial de Blake e Mouton, “preocupação com as pessoas”; no modelo de Fiedler, “orientação para o relacionamento” e o critério situacional “relações líder membro (RLM)”; na teoria caminho-objetivo, pelo comportamento da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, e, finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton, pelos comportamentos denominados “consultadores”.

Situacional - as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas. Entretanto, essas dimensões não serão sintetizadas como nas dimensões anteriores, uma vez que, como já foi dito, a análise desse foco se apoiará na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard (MELO, 2014, p. 50-51).

Dessa forma, a liderança é um elemento-chave no sucesso das organizações, porque líderes competentes são capazes de conduzir as

equipes em direção aos objetivos empresariais com dedicação e eficiência.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa visou, principalmente, a proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com os estilos de liderança atualmente praticados nos Centros de Logística Integrada - CLIs da SE do Rio de Janeiro, a fim de levantar algumas ideias que possam ser úteis à empresa em um momento tão delicado para os Correios, tratando-se, portanto, segundo Gil (2002, p. 41), de uma pesquisa exploratória.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso porque o pesquisador não teve controle sobre os acontecimentos, e o foco encontrava-se na situação atual e real dos Correios diante de um contexto contemporâneo (YIN, 2005, p. 19).

Segundo Yin (2005, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Inicialmente, uma pesquisa bibliográfica foi realizada tomando por base livros de referência, pois estes, conforme Gil (2002, p. 44), “constituem as fontes bibliográficas por excelência”. Ainda de acordo com Gil (2002, p. 45), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

O universo da pesquisa constituiu-se dos empregados dos quatro Centros de Logística

Integrada na SE RJ, os quais estão caracterizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Características das unidades e quantitativo de empregados

Centros de Logística Integrada - CLIs - RJ	Características	Empregados
CLI Mensageria Petrobras	Prestação do serviço de mensageria postal junto ao edifício sede da Petrobras e às unidades subordinadas e/ou vinculadas, para as atividades de recebimento de cartas e/ou encomendas, malotes, triagem, entrega/coleta de objetos postais e documentos administrativos.	18
CLI Passaporte Consulado Americano	Prestação de serviço de logística integrada compreendendo as atividades de coleta/entrega de malotes e encomendas entre os Centros de Atendimento aos Solicitantes de Visto - CASV e Consulado/Embaixada Americana, transporte e conferência das cargas que são inseridas no fluxo postal e controle da informação sobre passaportes tratados/expedidos pelos Correios.	4
CLI Cidade Nova	Prestação de serviço de logística integrada para o comércio eletrônico (Correios Log+), que compreende as atividades de recebimento, conferência, armazenagem, atendimento de pedidos, embalagem, integração com transporte/distribuição e logística reversa dos objetos, com a disponibilização de toda a infraestrutura necessária à prestação de serviço para o cliente.	4
CLI Benfica	Prestação de serviços de logística integrada de distribuição de livros didáticos para a Fundação Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE no âmbito no estado do Rio de Janeiro, que contempla toda triagem, unitização, transporte/coleta e conferência junto às escolas públicas da região.	16
Total		42

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a abordagem do problema, a estratégia adotada foi a da pesquisa quantitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51), essa abordagem caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média e desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

O procedimento técnico é classificado como pesquisa de levantamento censitário, pois todos os quarenta e dois empregados dos CLIs foram questionados.

As pesquisas desse tipo [de levantamento] caracterizam-se pelo questionamento

direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60).

A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e julho de 2018, de acordo com as disponibilidades de cada centro e, em determinados momentos, foi possível observar a atuação de cada gestor no dia a dia, bem como questionar sobre os estilos de gestão durante a operação com alguns empregados.

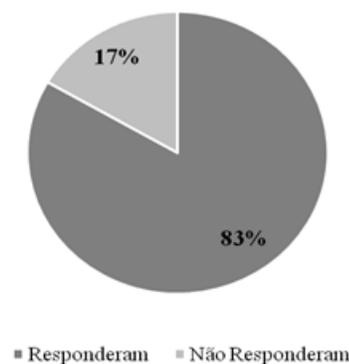
Para identificar os estilos de liderança, foi utilizada a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, construída e validada por Melo (2004), que aponta a atuação da gerência focada nos fatores relacionamento, tarefa e situacional.

A Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, cujo questionário (Anexo 1) contém afirmativas que devem ser respondidas de acordo com uma escala *Likert* (1975) de 1 a 5, foi aplicada neste estudo, e os resultados estão descritos de forma detalhada a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Dos 42 empregados dos CLIs do Rio de Janeiro, 7 não responderam ao questionário proposto. 35 empregados responderam sem suas devidas identificações para chegarmos a uma pesquisa mais consensual e precisa da realidade. No gráfico 1, apresentamos esse percentual de abstenções.

Gráfico 1 – Percentual de abstenções



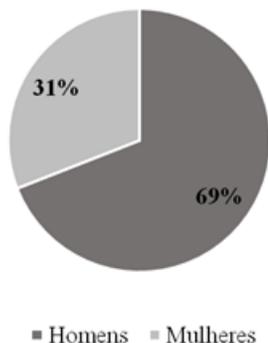
Fonte: Pesquisa

Segundo Cox (1993), a diversidade de gênero, raças, etnias e nacionalidades nas organizações traz benefícios e melhorias na tomada de decisão, além de oferecer maior criatividade e inovação organizacional.

Atualmente, a presença do gênero feminino na gestão organizacional e, principalmente, em posições de liderança, tem sido um assunto bastante debatido, uma vez que as mulheres têm se mostrado mais qualificadas do que os homens em alguns aspectos, como comunicação e relacionamento pessoal (COX, 1993). Nos CLIs dos Correios do Rio de Janeiro, temos quatro gestores, sendo apenas uma posição ocupada por mulher.

Assim, o tema é de grande relevância, visto a influência dele para o sucesso organizacional. A crescente diversidade cultural da força de trabalho desperta nas organizações a necessidade de ficarem atentas às consequências e aos impactos desse assunto, tanto para os próprios empregados quanto para os resultados empresariais.

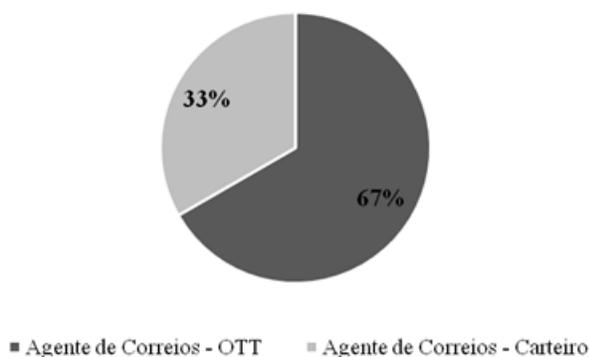
Gráfico 2 – Perfil dos entrevistados: gênero



Fonte: Pesquisa

De acordo com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS 2008 prevalecente nos Correios, o cargo predominante nos centros logísticos é o de agente de Correios com atividades de carteiro e de operador de triagem e transbordo - OTT.

Gráfico 3 – Perfil cargo/atividade



Fonte: Pesquisa

A escala utilizada, proposta por Mello (2004), originalmente apresenta três fatores que correspondem às possíveis formas de gerenciar que os líderes podem apresentar: relacionamento, tarefa e situacional.

Tabela 1 – Estilos gerenciais predominantes de acordo com EAEG nos CLIs - RJ

Fatores gerenciais	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,51	0,69
Tarefa	4,36	0,72
Situacional	4,41	0,72

Fonte: Pesquisa

O estilo relacionamento significa que, na percepção dos empregados, os gestores confiam nos subordinados, demonstram respeito pelas ideias deles, são compreensivos, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de cada um.

Além disso, os gestores valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

No estilo tarefa, os empregados percebem que o líder preocupa-se em estruturar o papel dele e o dos subordinados. Isso indica que os gestores oscilam entre a preocupação com o trabalho, o cumprimento de tarefas, os prazos estabelecidos, as normas e a valorização da hierarquia, definindo padrões de desempenho que possibilitam o controle e a supervisão contínua dos subordinados.

Já o estilo situacional sustenta a liderança mais eficaz e varia de acordo com a maturidade dos subordinados, ou seja, a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades.

Nesse sentido, cada contexto situacional requer um estilo de liderança diferente de acordo com o nível de maturidade dos liderados.

Depreende-se que esse estilo de liderança inter-relaciona o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e a

maturidade dos subordinados para realizarem as tarefas.

Assim, os gerentes pautam a atuação deles em formas de gerenciamento que consideram as variáveis moderadoras na relação e as variáveis do contexto ou situacionais.

Tabela 2 – Quantidade e relação fator de itens submetidos à pesquisa

Fator	Nº de Itens	Itens submetidos à pesquisa
Relacionamento	9	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19
Tarefa	6	4, 7, 8, 12, 14 e 17
Situacional	4	3, 9, 15 e 18
Total	19	

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com o questionário EAEG, buscou-se identificar o estilo dos gestores ao analisar o fator que predomina (Tabela 2). Para isso, utiliza-se uma escala composta de 1 a 5 no questionário. A primeira escala significa “Nunca age assim” e a quinta, “Sempre age assim”.

O fator relacionamento (Tabela 3) refere-se à extensão que o líder terá nas relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos sentimentos deles.

Tabela 3 – Fator relacionamento

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1	É atencioso(a) no relacionamento com os empregados.	4,77	5	5	0,42
2	É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos empregados.	4,37	4	4	0,64
5	Interessa-se pelos sentimentos dos empregados.	4,23	4	5	0,83
6	Demonstra respeito pelas ideias dos empregados.	4,60	5	5	0,64
10	Estimula os empregados a darem opiniões sobre o trabalho.	4,37	5	5	0,83
11	Estimula a apresentação de novas ideias.	4,37	5	5	0,76
13	Demonstra confiança nos empregados.	4,60	5	5	0,73
16	Mostra-se acessível aos empregados.	4,71	5	5	0,61
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	4,60	5	5	0,73
MÉDIA GERAL			4,51		

Fonte: Pesquisa

O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

O fator tarefa (Tabela 4) refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o papel dele e o dos subordinados na busca pela realização de metas.

O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como realização das tarefas.

Tabela 4 – Fator tarefa

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar tarefa.	4,37	5	5	0,72
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,57	5	5	0,60
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.	4,11	4	5	0,98
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,57	5	5	0,60
MÉDIA GERAL			4,41		

Fonte: Pesquisa

O fator situacional (Tabela 5) refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do ambiente de trabalho dele e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder flexível pode variar o próprio comportamento de acordo com as necessidades e os motivos dos subordinados.

Tabela 5 – Fator situacional

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar tarefa.	4,37	5	5	0,72
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,57	5	5	0,60
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.	4,11	4	5	0,98
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,57	5	5	0,60
MÉDIA GERAL			4,41		

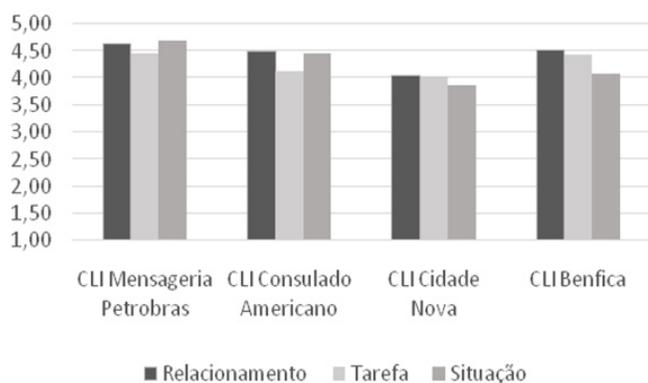
Fonte: Pesquisa

No gráfico 4, observa-se que a predominância de estilos nos Centros de Logística Integrada

no Rio de Janeiro é o de relacionamento. De uma escala de 1 a 5, houve uma média de 4,51 (Tabela 3).

A exceção é o Centro de Logística Integrada de Mensageria Petrobras, que prevaleceu o estilo situacional, mas não distante do estilo relacional.

Gráfico 4 – Comparativo de estilos



Fonte: Pesquisa

Isso significa que os empregados da CLI Mensageria Petrobras reconhecem que o gestor é flexível e adapta-se às exigências do ambiente de trabalho, variando o comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas dos subordinados. Assim, dá autonomia e liberdade de acordo com a experiência e a maturidade de cada um para assumir responsabilidades, como sugere Melo (2004).

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo considerou identificar o perfil da liderança e a gestão de pessoas nos CLIs da SE RJ, o impacto desse comportamento e a importância de um líder não ser apenas um chefe para gerir pessoas, principalmente em contextos organizacionais de desafios.

Ao concluir este estudo, afirma-se que o objetivo inicialmente proposto - identificar o estilo de gerenciar adotado pelos líderes dos Centros de Logística Integrada dos Correios no Estado do Rio de Janeiro - foi alcançado, verificando-se que o estilo mais percebido está voltado para o de relacionamento.

O comportamento relacionamento está ligado ao apoio socioemocional oferecido pelo líder. Uma provável explicação para esse estilo é o fato de que há uma preocupação com a qualidade da convivência entre o líder e o liderado.

O estudo em campo para apresentação do questionário proposto permitiu conhecer também as dificuldades de cada ambiente de trabalho e a diversificação deles.

No Centro de Logística de Mensageria Petrobras, identifica-se um ambiente propício para o trabalho: um local limpo, organizado, climatizado e seguro para o desempenho das atividades dos empregados.

No Centro de Logística Integrada em Benfica, identificam-se condições totalmente contrárias ao de mensageria com um ambiente quente e insalubre. Mas a atuação do atual gestor, mesmo com essas dificuldades, favorece um bom relacionamento com os subordinados.

Diante dos resultados obtidos e das observações realizadas, considera-se razoável que a organização analise as seguintes oportunidades de melhoria para a gestão do trabalho, a fim de trazer satisfação para os empregados e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços para os clientes:

- política de conscientização para demonstrar a importância do cliente, articulando líderes e liderados para fazerem-se entender

mutuamente e perceberem o consumidor final em sua totalidade;

- capacitar a gestão emocional dos gestores no sentido de tornarem os estilos de liderança alinhados às situações verificadas desenvolvendo a capacidade de ouvir e compreender a equipe;
- investir em um ambiente propício para o trabalho, com um local limpo, organizado, climatizado, seguro para o desempenho das atividades dos empregados criando condições ideais à qualidade de vida e relacionamentos saudáveis;
- trabalhar a imparcialidade na postura da liderança para que haja a correta leitura das situações conflituosas e que estas sejam solucionadas de forma a estimular a criatividade e a sensibilidade dos empregados.

Espera-se que o esclarecimento sobre o objeto de investigação desta pesquisa contribua para uma melhora na convivência no local de trabalho, diminuindo a ocorrência de conflitos e melhorando o rendimento dos liderados apesar das dificuldades apresentadas neste artigo e encontradas no dia a dia em cada centro.

6 REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**: Manual Prático para Estudantes e Gerentes Profissionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. v. 1. 168p.

_____. **Administração pública no Brasil**: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2004.

_____. Liderança: entre o poder e a liberdade nas organizações modernas. In: **Estudos em Liderança**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro – UNISA. Volume 7, número 1, janeiro/junho de 2005, pp 21-31.

_____. **Teorias da administração**: curso compacto - manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. Liderança educacional. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração de Instituições de Ensino Superior**. Campinas/SP: Alínea, 2014. (p. 35-59).

BARROS NETO, João Pinheiro de. Empowerment e liderança. **Coletânea ADM**. Associação Brasileira de Administração. Ano 2; número 2. São Paulo: Associação Brasileira de Administração, setembro 2015. (p. 20-21). Disponível eletronicamente em <www.admbrasileira/coletanea> Acesso em 07/09/2018.

_____. **Administração**: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Fernando de Almeida. **Temas contemporâneos de pesquisa em gestão**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Plano de Incentivo à Pesquisa – PIPEq; Livrus, 2017.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. **Gestão pública orientada a resultados**: central funcional e centro de serviços compartilhados. Lisboa/Portugal: Chiado, 2014.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SOUZA, Gerson de (orgs.). **Manual do empreendedor**: de micro a pequenas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. ISBN: 978-85-414-0024-4.

- BARTUNEK, J. M; REYNOLDS, C. (2010) Boundary Spanning and Public Accountant Role Stress. **The Journal of Social Psychology**, (121:1), 65-72.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. São Paulo: Campus, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: **O que faz um líder**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KALGAARD, Rich. Peter Drucker in leadership. FORBES, 2004. Disponível em: <https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html#74fbc5466f48>. Acesso em: 24 ago. 2018.
- KUAZAQUI, Edmir (org.). **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. ISBN: 85-221-0545-6 (p.17-44).
- LIKERT, R. A Organização humana. São Paulo: Atlas, 1975.
- MELO, E. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 4, n. 2, julh/dez., 2004 (p. 31-62).
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. Michigan: Western Michigan University; Sage Publications, 2016.
- OLIVEIRA, J. F. (org.). **Profissão líder**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Results-based leadership**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1999.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO – QUESTIONÁRIO EAGC

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os respectivos empregados. Examine cada afirmação e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta no CLI.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os empregados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos empregados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos empregados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos empregados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os empregados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos empregados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos empregados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					