

**ÁREA TEMÁTICA:**

Competências organizacionais

**TÍTULO:**

UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA  
CIRETRAN DE OURO PRETO

**Luana Ramos Santos**

luanaram@gmail.com

Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná

**Marcia Cristina Teixeira**

marcia.foganca@gmail.com

Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná

**RESUMO**

Diante do cenário das repartições públicas, onde é possível perceber a sistematização excessiva dos processos, surge a necessidade de pesquisar se há como modificar certos procedimentos, através de mudança de comportamentos. Assim, é necessário buscar mais interação com temas ligados às relações humanas dentro das organizações, para verificar se pode ser uma possível solução. Um fator que destaca neste espaço é a liderança, que por muitas vezes é dada pouca atenção na cultura organizacional. Talvez a liderança não seja a solução de todos os problemas que acontecem na administração pública, porém surge a dúvida se realmente pode ser um fator relevante, ou algo insignificante dentro de um ambiente corporativo. Portanto, a finalidade dessa pesquisa é analisar a importância da figura do líder, considerando as organizações públicas. Insta salientar que esta análise é para comprovar como um fator comportamental pode ser mais uma ferramenta de melhoria no ambiente de trabalho e não confundir como um método único, ou mesmo como uma solução para todos os problemas na gestão pública. Através do método quali-quantitativo usando como técnicas de coleta de dados um questionário estruturado e observação participante natural aplicada ao contexto da CIRETRAN de Ouro Preto do Oeste foi possível identificar e tratar a liderança como fator de real importância para aquela repartição pública.

**Palavras-Chave:** Liderança. Administração Pública. Gestão de pessoas. Gerenciamento de Rotina.

## 1 INTRODUÇÃO

Parece simples discutir sobre liderança em pleno século XXI, considerando a tecnologia e a era da informação existente dentro das organizações, porém ao focar as relações humanas nos ambientes formais, é perceptível a carência de líderes eficazes capazes de conduzir equipes para realização de objetivos, sem o uso da coerção, seja pela posição do cargo ou mesmo pela força.

Dentro desse aspecto surge à necessidade de ser mais específico em relação à liderança, nesse sentido tentar estudar esse fator dentro da administração pública torna ainda mais instigante, uma vez que o tema tem conquistado espaço, como se pode notar no artigo de Motta (2007), no qual afirma que a administração pública tem passado por grandes transformações, ressaltadas pelo processo de democratização, porém ainda mantém muitos aspectos tradicionalistas. Apesar de sua expansão, seus alicerces frente à população são frágeis, que neste caso contribui para uma figura distante da realidade da sociedade, que vive constantes mudanças rumo à globalização.

A modernização do sistema público é algo que tem ganhado espaço nas últimas décadas, pois mantém aspectos tradicionalistas que fogem do contexto de mudanças que vivem constantemente as empresas privadas. E obviamente, isso deve ser revisto, para garantir o progresso do atendimento das necessidades da população, claro que este processo de inovação é lento, porém há expectativas para que ocorram tais fatos de mudanças.

Influenciadas pela disseminação de concepções neoliberais, calcadas nas noções de *estado mínimo* e *gestão por resultados*, as instituições públicas cada vez mais aparentam aderirem à *lógica de mercado*, concebendo o cidadão como *cliente* e adotando novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada.” (OLIVEIRA, p. 1455, 2010)

Nesse sentido, torna-se relevante identificar a real importância da figura do líder em uma instituição pública, isto é, saber como este fator pode estimular ou mesmo prejudicar a produtividade dos funcionários. Também é necessário saber o impacto dentro das relações

# I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

entre superior e subordinado, como a liderança pode afetar no processo de interação e comunicação de ambos os lados, considerando o contexto da CIRETRAN de Ouro Preto.

Partindo desse princípio vem a questão a ser abordada quanto ao problema da pesquisa, portanto considerando a realidade do CIRETRAN de Ouro Preto do Oeste, é possível questionar se a liderança constitui um fator que influencia o gerenciamento da rotina de uma repartição pública.

Assim, diante da problemática apresentada, é necessário desdobrar em uma abordagem mais específica enumerando a seguinte sequência de objetivos: 1. Identificar junto a CIRETRAN de Ouro Preto a existência de líder (es) por parte dos funcionários; 2. Verificar o reconhecimento dessas(s) lideranças(s) por parte dos chefes de setores; 3. Verificar a importância do(s) líder(es) no gerenciamento da rotina; 4. Analisar a influência exercida pelo(s) líder (es) em relação aos funcionários.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Da Sociologia a Burocracia**

Para começar qualquer discussão sobre determinados tópicos é necessário fazer algumas reflexões de todo processo que precedem tal assunto para compreender aspectos que envolvem tanto a liderança quanto a administração pública, e assim analisar a possível relação entre ambos.

Talvez pareça distante dos assuntos abordados, mas é interessante perceber a estreita relação da sociologia dentro das organizações com o processo de liderança. Para entender melhor, é preciso identificar a princípio o conceito e a aplicabilidade da sociologia.

Podemos dizer que Sociologia é o estudo sistemático do comportamento social e dos grupos humanos. Aborda principalmente a influência das relações sociais nas atitudes das pessoas e no seu comportamento, e como as sociedades mantêm sua estabilidade e sofrem mudanças. Uma das características mais importantes da sociologia é a sua preocupação com a desigualdade institucionalizada, ou estratificação social. (DIAS, 2006, p. 16)

Diante desse trecho, é possível afirmar que a sociologia é uma ciência social, no qual sua importância está nas pessoas e suas relações, e isso é de suma importância, ao considerar o ambiente de trabalho, uma vez que este processo de interação social é algo tangível e vivenciado constantemente nas organizações.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Como em qualquer área de estudo, a sociologia também tem seus grandes colaboradores que fazem parte da construção de conceitos da ciência social, portanto vale ressaltar um autor em particular para complementar e dar seguimento coerente a este artigo, Max Weber. Este sociólogo alemão, como retrata Dias (2006), foi um dos grandes pensadores do século XX, professor de economia que desenvolveu diversos estudos, entre as suas contribuições mais importantes, e que permitem um maior entendimento deste assunto, é o estudo sobre a burocracia e os tipos de autoridades.

Chiavenato (1999) traz características da burocracia definidas por Weber como o tipo ideal, onde a organização eficiente por excelências precisas para alcançar este objetivo detalhes antecipadas de todos os processos, nos mínimos detalhes que deverão acontecer. Assim, o modelo burocrático pressupõe que o comportamento dos membros da organização seja perfeitamente previsível, uma vez que tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência seja plenamente alcançada.

Outro aspecto relatado por Weber são os tipos de autoridades, como retratado por Dias (2006), onde a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato dependerá de quem está dando a ordem. Nesse sentido, há três tipos de dominação: a legal, a tradicional e a carismática.

A dominação legal, segundo Dias (2006) é aquela imposta por estatuto, seu tipo mais puro é a dominação burocrática, nela se obedece não à pessoa em si, mas a regra estatuída, pois a mesma é a representante do cargo, tem autoridade legitimada por lei e por isso deve ser obedecida conforme as normas registradas.

Já a dominação tradicional “[...] em virtude da crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais de há muito tempo existentes. Seu tipo mais puro é o da dominação patriarcal.” (DIAS,2006, p. 131). Nesse tipo de autoridade há o poder parte da crença no passado, exemplos simples disso, a realeza e chefes de tribos.

Por fim, a dominação carismática, Max Weber, traz como uma autoridade que não precisa de cargos ou títulos para valer as suas ordens, ou seja, a subordinação vem pela personalidade atribuída ao líder que faz valer as suas vontades de forma que todos aceitam sem questionamentos, é algo irracional em virtude afetiva.

## **2.2. As relações da Burocracia com a Administração Pública**

A administração pública brasileira incorpora os conceitos burocráticos, assim todas as ações dentro desse tipo de organização, devem ser normatizadas, nada pode ser feito se não em virtude da lei. Isso é evidente no artigo 37, da Constituição Federal de 1988, onde dentre os princípios da administração pública, encontra-se por primeiro, o quesito legalidade, seguido por impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Outra característica evidente é a questão da autoridade que deve ser legitimada, ou seja, o poder é racional e legal. Portanto, a hierarquia é normatizada, não dando margem a lideranças paralelas que possam confundir os processos, os fluxos estatizados.

Percebe-se assim, a estreita relação entre a teoria e a prática nas organizações públicas, no qual impera excessos na normatização de todos os processos que acontecem, entre outros fatores que trazem desestímulo geral ao ambiente corporativo e aos dependentes dessas organizações. A máxima eficiência, tida como um dos objetivos da burocracia é algo que posto ao extremo pode atrapalhar, pois ao pensar somente que o processo deve ser bem feito, esquece do fator humano, onde o usuário que solicita um determinado serviço fica a esperar durante dias, ou mesmo meses, por algo que poderia ser feito em apenas um dia, mas que por causa do foco no processo, onde tudo há uma centralização para executar um serviço específico que pode ser feito na própria unidade, sem ter que recorrer à matriz.

São vantagens consideráveis para uma empresa pública ter um fluxo normatizado, porém é evidente as fragilidades deste sistema, que peca por excessos, por vezes desnecessários.

## **2.3. O processo de liderança**

Os autores Hersey & Blanchard (1986) demonstram sobre a escola das relações humanas, um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração, o chamado experimento de Hawthorne, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal, a própria liderança recebe atenção dentro desse enfoque comportamental.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Convém repetir que os grupos informais de trabalho não são necessariamente prejudiciais à empresa. Mayo descobriu em Hawthorne que esses grupos podem constituir poderosas forças propulsoras para a consecução dos objetivos empresariais, se perceberem que, ao trabalhar para os objetivos da empresa, satisfazem aos seus próprios objetivos. (HERSEY & BLANCHARD, p.66, 1986)

Este trecho permite compreender a dimensão deste assunto, no sentido de estabelecer ou pelo menos nivelar a devida importância dada aos grupos informais, que não é algo pernicioso, pelo contrário, quando enfatizado de forma pertinente, pode tornar uma ferramenta de aderir valor e produtividade ao ambiente de trabalho.

Os autores Wagner III e Hollenbeck (2003), afirmam existir muitas teorias sobre liderança, entretanto ignorar abordagens importantes para simplificar a discussão poderia dar uma falsa impressão relativa a real sutileza e complexidade do processo de liderança, assim observa a quantidade de modelos existentes, mas apesar disso, não se pode definir este assunto como algo simples ou de fácil aplicação dentro das empresas. Portanto, não é propósito desta pesquisa abordar os mais diversos modelos e teorias acerca do assunto, o objetivo principal trata-se de uma explanação sucinta sobre este tema, de maneira a compreender de uma forma generalista o processo da liderança.

### **2.3.1. Definição**

Dentre tantas definições, uma proposta chama atenção, uma síntese de todo esse processo descrito por Hersey & Blanchard (1986) onde colocam a liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação, no qual a essência está em realizar os objetivos com e através das pessoas, e em suma o líder deve importar-se com as tarefas e relações pessoais.

Comumente o líder é confundido com a figura da chefia ou do gerente, por diversas razões, mas particularmente, em especial pelo fator do líder ser aquele que destaca no ambiente organizacional, porém dentro dos conceitos utilizados por diversos autores, é nítida a diferença entre ambos, uma vez que o chefe é o representante formal de alguma repartição, e tem poder para forçar as pessoas a fazer o que determinam, enquanto o líder tem a habilidade de convencer as pessoas por sua influência, seja através do medo ou carisma. Inclusive pode-se afirmar que esta seja uma característica da liderança.

Uma das características da liderança é que os líderes exercem poder. Amitai Etzioni fala da diferença entre poder de posição e poder pessoal. Essa distinção nasce do seu conceito de poder como capacidade de induzir ou influenciar comportamentos. Sustenta que o poder deriva de uma função organizacional, de influencia pessoal, ou



de ambas. As pessoas que são capazes de levar outros a realizar certo trabalho em virtude de sua posição na organização tem poder de posição; os indivíduos que derivam seu poder dos seus subordinados têm poder pessoal. Algumas pessoas têm ambas. (HERSEY & BLANCHARD, pag.134, 1986)

Percebe-se dessa forma, que a figura do chefe pode ser a mesma do líder, mas que para conseguir o poder pessoal, é algo que trata do aspecto do relacionamento existente entre as pessoas do ambiente de trabalho. Isso se relaciona também com uma característica comum dos líderes, o fator influência, este é um dos determinantes da diferença entre chefia e liderança.

### **2.3.2. Abordagens teóricas sobre liderança**

Como observado anteriormente, dentro de liderança é possível encontrar os mais diversos modelos e teorias acerca do assunto, muitas vezes conflitantes, ou mesmo abordagens ultrapassadas. No entanto, resumidamente far-se-á um breve relato dos principais tópicos relevantes para este tema.

Segundo Spector (2003) uma das perspectivas mais antigas sobre liderança é a abordagem das características do líder, no qual trata sobre a possibilidade de determinar atributos de um bom líder. Na teoria da Contingência de Fiedler afirma que certas características das pessoas farão delas bons líderes, bem como trata sobre o controle situacional que procura medir o poder e influência do líder sobre seus subordinados.

Continuando com o autor supracitado, o mesmo aborda sobre a teoria da liderança transformacional que abrange os líderes que têm influencia considerável e incomum sobre seus seguidores, os chamados carismáticos, ou seja, trata que o líder carismático que tem profundo efeito em seus seguidores é transformacional.

Os autores Wagner III e Hollenbeck (2003) trazem explanação sobre o modelo transacional da liderança que descreve a eficácia desses comportamentos e os estilos diferentes de decisão como dependente de características dos seguidores e situação, isso quer dizer que para determinar o quanto um liderança poderá ser eficaz é necessário verificar a relação dos três fatores : líder, seguidores e situação.

Outra teoria de grande importância para a literatura de liderança é o modelo de liderança situacional de Hersey & Blanchard (1986) que tem seu foco principal nos liderados, pois eles acreditam que os subordinados são de importância em qualquer situação, uma vez que como grupo podem efetivamente determinar o poder pessoal que o líder possa ter.

Os Quatro estilos de Comportamento da Teoria do Caminho -Objetivo	
Liderança diretiva	O líder é autoritário. Os subordinados sabem exatamente o que é esperado deles, e o líder fornece direções específicas. Os subordinados não participam da tomada de decisões.
Liderança encorajadora	O líder é amistoso e acessível e demonstra uma preocupação genuína com os subordinados.
Liderança participativa	O líder pede e usa as sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões.
Liderança orientada para a realização	O líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão essas metas.

E por fim, a teoria do comportamento ou também chamada caminho-objetivo, no qual os autores Wagner III e Hollenbeck (2003) apontam quatro estilos de comportamento que podem permitir aos líderes manipularem as três variáveis motivacionais: liderança diretiva, encorajadora, participativa e orientada para a realização. Através do quadro 1.1, percebe-se de melhor forma os comportamentos citados anteriormente.

Quadro 1.1. Os Quatro estilos de comportamento de líder

Fonte: *Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 262)*

#### 2.4. Da cultura organizacional ao gerenciamento de Rotina

Para compreender a importância do processo da liderança, é importante ter percepção da cultura organizacional como integrante desse contexto, Morgan (1996) explica as organizações são minissociedades que tem os seu próprios padrões de cultura e subcultura, assim uma organização pode se ver como uma família ou como ter a idéia de serem os melhores da indústria, portanto depende em qual ambiente está inserido.

Continuando com Morgan (1996), o mesmo diz que focalizar os laços entre a liderança e a cultura organizacional frequentemente fornece descobertas sobre as razões pelas quais as organizações trabalham, e é importante perceber que os líderes formais não tem o monopólio da criação de uma cultura organizacional. O autor prossegue afirmando que a posição que tem de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que tem o poder de recompensar e punir, porém outras pessoas são capazes de influenciar este processo, agindo como líderes informais de opinião, ou simplesmente agindo de acordo com que são.



## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Nesse sentido, é importante considerar que ao abordar a liderança nos processos rotineiros de uma organização, torna-se pertinente definir sobre o gerenciamento de rotina, no qual é tratado por Falconi (2004) onde afirma que “Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações a cada indivíduo e a cada organização.” Neste propósito, o autor prossegue enfatizando o papel da liderança “O papel do líder (gerente) é compreender esta situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregos.” (FALCONI, pg. 37, 2004)

Assim, o objetivo do gerenciamento dos processos, de acordo com Falconi (2004) a qualidade total para todas as pessoas envolvidas, ou seja, satisfação total para clientes, acionistas, empregados e vizinhos. Assim, a figura do líder propõe ser o condutor desse envolvimento.

Ressalta-se o gerenciamento de rotina como um complemento no que diz respeito as ações do líder, pois não é objetivo neste momento mensurar indicadores de qualidade na rotina, mas conceituar primordialmente a relação entre liderança no gerenciamento da rotina.

Dessa forma, tratar do processo de liderança dentro de uma organização pública torna-se interessante a partir dessas contestações que manifestam em sua maioria favorável que a liderança pode ser um fator relevante dentro das empresas. Na Administração pública é perceptível a ausência de fatores estimulantes a liderança, como visto anteriormente, a burocracia busca racionalizar tudo e todos, portanto algo a ser explorado, testado dentro dos limites que são dados para verificar a dinâmica deste processo.

### **2.5. Breve histórico sobre o objeto de estudo**

Para entender a relação do processo de liderança com as repartições públicas, tomou como objeto de estudo a CIRETRAN de Ouro Preto do Oeste, e torna-se imprescindível conhecer a estrutura da qual esse órgão faz parte para compreender e identificar os fatores relevantes para este projeto.

O Departamento de Trânsito de Rondônia - DETRAN/RO é um órgão vinculado à Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania, com personalidade jurídica de direito

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

público, autonomia administrativa e financeira e patrimônio próprio, com sede na cidade de Porto Velho e jurisdição em todo o território do Estado.

O DETRAN/RO nos termos da Lei nº 1638, de 08 de junho de 2006, é entidade autárquica estadual, com personalidade jurídica de direito público interno, autonomia administrativa e financeira, integrante do Sistema Nacional de Trânsito, e vinculado à Secretaria de Estado de Segurança, Defesa e Cidadania, reger-se-á pela legislação federal sobre trânsito, por seu regimento próprio.

As principais atividades do DETRAN/RO são o registro de veículos automotores e a habilitação de condutores. Associada a estas principais atividades, o DETRAN/RO desenvolve um conjunto de atividades que lhe competem, nos termos do artigo 22 do Código de Trânsito Brasileiro.

Sua forma de atuação dentro do estado é através de circunscrições regionais de trânsito em cada município, as chamadas CIRETRAN, e como exposto na teoria da burocracia, não poderiam ser diferentes na prática, todos os processos são normatizados em um sistema desde a distribuição de setores ao fluxo de operações para cada cargo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa a ser adotado será a quali-quantitativa, ou seja, a união de ambos métodos, assim objetiva usar técnicas estatísticas complementadas pelos aspectos qualitativos.

Assim, também é necessário definir que o caráter escolhido da pesquisa é a descritiva, que permite, conforme Gil (1994), descrever as características de uma população ou fenômeno ou mesmo, a relação entre variáveis, bem como levantar opiniões, atitudes e crenças.

#### **3.2. Seleção do Universo de Pesquisa e Amostragem**

Diante dos objetivos apresentados, a população alvo foi os vinte e três funcionários da CIRETRAN de Ouro Preto, portanto utilizou todo o universo de pesquisa, observando que houve duas entrevistas diferentes, entre chefia e funcionários. Quanto às técnicas usadas para

coleta de dados foram o questionário estruturado e a observação participante natural, onde o pesquisador pertence a organização que investiga.

### **3.3. Revisão e Pré-teste**

Ao elaborar os testes, conforme Mattar (1996) é necessário fazer um pré-teste que objetiva verificar se as perguntas são compreensíveis, se a seqüência está coerente, possíveis erros de português. Este momento é importante para ajustes, no entanto não é preciso utilizar de toda a amostra para realizar o pré-teste, escolhendo aleatoriamente a quantidade de aproximado número de cinco pessoas, é suficiente para revisão.

### **3.4. Estratégia de Análise de Dados**

Para este procedimento, os processos de análise e interpretação, foram dispostas em passos, conforme descrito a seguir, usando critérios segundo Gil (1994), que traz os traços mais frequentes em pesquisas sociais : estabelecimento de categorias, codificação, tabulação, análise estatística, avaliação das generalizações obtidas com os dados, inferência de relações causais e interpretação dos dados.

### **3.5. Limitações da pesquisa**

Quanto à limitação do projeto, há alguns fatores, discriminados a seguir, no qual revela lacunas que podem acontecer durante o processo de aplicação da pesquisa: omissões de informações por parte dos funcionários e o trabalho cansativo para a realização da pesquisa.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. Descrição dos dados**

O questionário foi aplicado com dezenove funcionários e quatro chefes de setores, sendo questionários semelhantes, exceto a pesquisa com os chefes que teve algumas questões adicionadas. Com a pesquisa devidamente aplicada e tabulada pode-se estruturá-la em dados pessoais, aspecto I que retrata a identificação do líder e aspecto II que trata a importância e comportamento do líder, com o diferencial em relação ao questionário dos chefes no qual tratou de uma terceira categoria, o aspecto III sobre o reconhecimento do líder. Os itens deveriam ser julgados pelo pesquisado em cinco alternativas A,B,C,D e E, respectivamente nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre, em relação a frequência, no que dizia

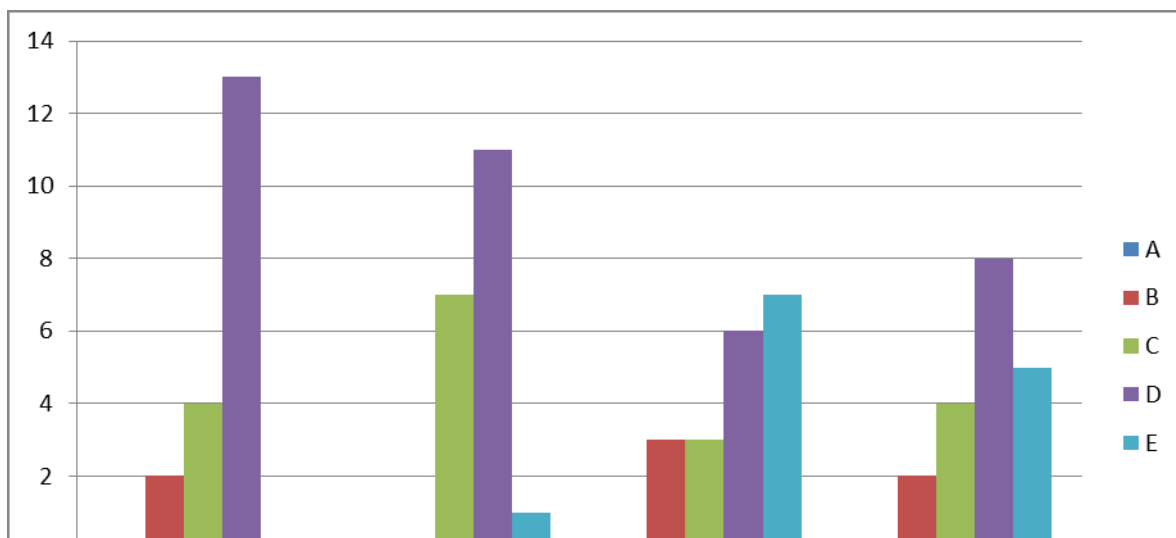
I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

respeito a grau de influência, os itens eram tratados como nenhuma, pouca, regular, muita e total.

No que se refere aos dados pessoais o quesito idade revelou média de 29,84 anos entre os funcionários, enquanto os chefes 35,75 anos, isso acontece, uma vez que dois chefes possuem 51 e 41 anos, e os outros dois possuem respectivamente 24 e 27 anos. Quanto ao tempo de serviços prestados a CIRETRAN de Ouro Preto, a média ficou em 23,47 meses, os servidores mais recentes, em sua maioria são estagiários, no qual tem o contrato com tempo limitado a 24 meses. Já o tempo de serviço dos chefes é em média de 30 meses, há uma observação pelo fato que apenas um dos quatro chefes tem o período maior de serviço, onde ele está há 84 meses, porém o restante varia entre 11 a 14 meses. E por último como informação complementar, o item sobre escolaridade. Entre os 19 funcionários, 3 pessoas têm o ensino superior completo, 7 estão cursando o ensino superior, 8 possuem o ensino médio completo e uma pessoa está cursando o ensino médio, entre os chefes de setores, uma pessoa possui o ensino superior completo, um possui o ensino médio, outro possui o ensino médio incompleto e por fim um possui o ensino fundamental.

Em relação ao aspecto I, sobre a identificação do líder, no qual foi abordado sobre o grau de frequência de trabalhos em equipe, a influência de colegas no trabalho do pesquisado, a influência da chefia imediata e a frequência que a pessoa percebia a importância na relação pessoal seja em relação a mesma ou a outro colega, houve uma certa distribuição maior entre as alternativas C,D e E, respectivamente, às vezes, frequentemente e sempre, o que de forma geral o líder é reconhecido pela maioria dos funcionários, e a chefia imediata exerce influencia de maneira moderada, em nenhum momento foi levantando a questão nunca. Quanto aos chefes de setores, aconteceu a mesma distribuição entre as alternativas.

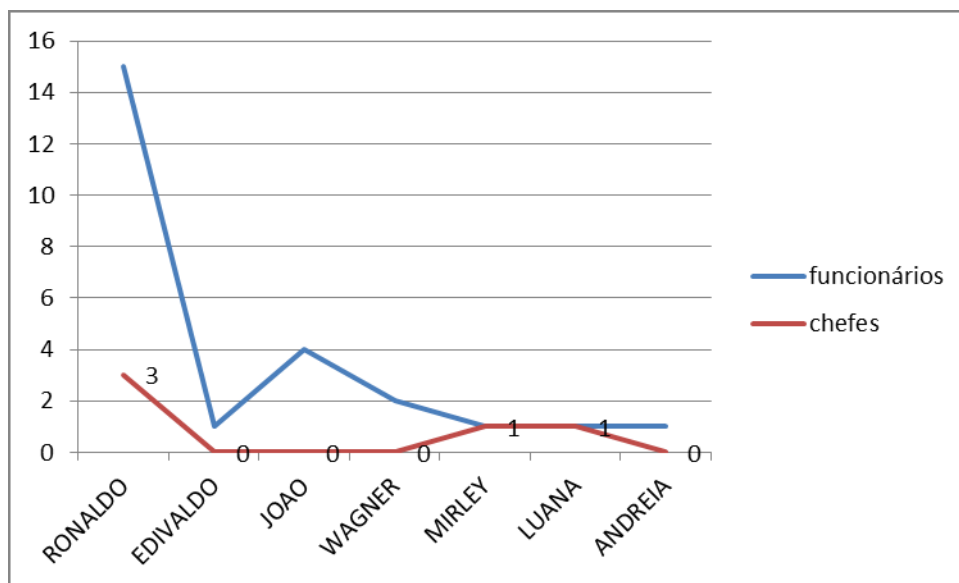
Gráfico 1. Aspecto I – Identificando o Líder (questionário funcionários)



Fonte: Próprio autor.

A questão número 5, levantava sobre quem o pesquisado reconhecia como líder, essa questão foi unanimidade entre chefes e funcionários que colocaram o funcionário Ronaldo, como o líder, os demais líderes apontados deve-se pelo fato que a questão permitia colocar outros líderes, portanto houve esses nomes que apareceram, porém mesmo nestes casos, sempre se colocava Ronaldo em primeiro lugar.

Gráfico 2. Aspecto I – Escolha do líder



Fonte: Próprio autor.

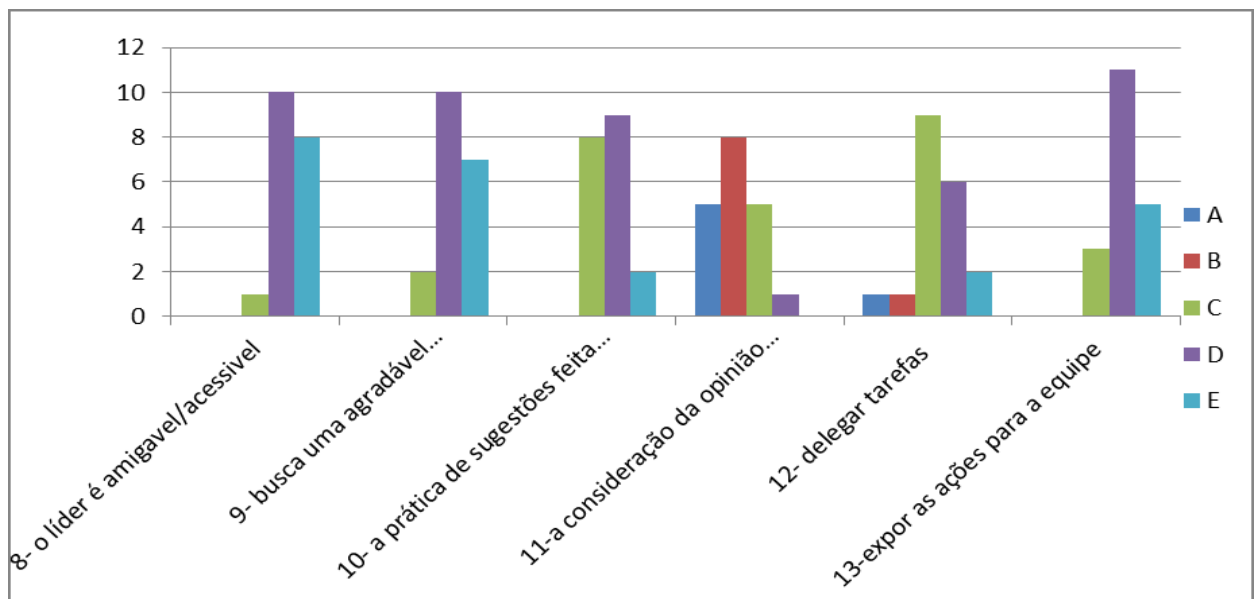
No aspecto II que trata sobre a importância e o comportamento do líder, no qual em primeiro momento retrata a influência do líder dentro da rotina administrativa e pessoal, onde revelou que a maioria, variando entre 10 a 14 pessoas concordam que o grau de influência é muita, enquanto os demais se dividem nas alternativas C e E, respectivamente regular e total. Já no questionário dos chefes, 3 acreditam que essa influência tanto pessoal quanto na rotina do trabalho acontece as vezes e somente 1 acha ser frequentemente.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Em relação ao comportamento do líder, nas questões de 8 a 13, os itens questionam se o líder é acessível e amigável, a busca de uma agradável participação em equipe, a prática de sugestões feita pelo grupo, a consideração da opinião própria do líder, saber delegar tarefas e expor as ações para a equipe. As respostas revelaram que a maioria escolheu as alternativas D e E, respectivamente, frequentemente e sempre no que diz respeito a comportamentos favoráveis do líder, apenas na questão 12, quanto se o líder considera somente a sua própria opinião há uma certa distribuição nos itens sendo que as alternativas mais expressivas são as letras C e D.

Quanto aos chefes, esses responderam também de forma favorável em relação ao comportamento do líder, as respostas se dividiram entre as alternativas D e E, apenas na questão 12, que 3 responderam a letra A, no qual nunca o líder considera a sua própria opinião e 1 pessoa respondeu que as vezes.

Gráfico 3. Aspecto II – Comportamento do líder (questionário funcionários)

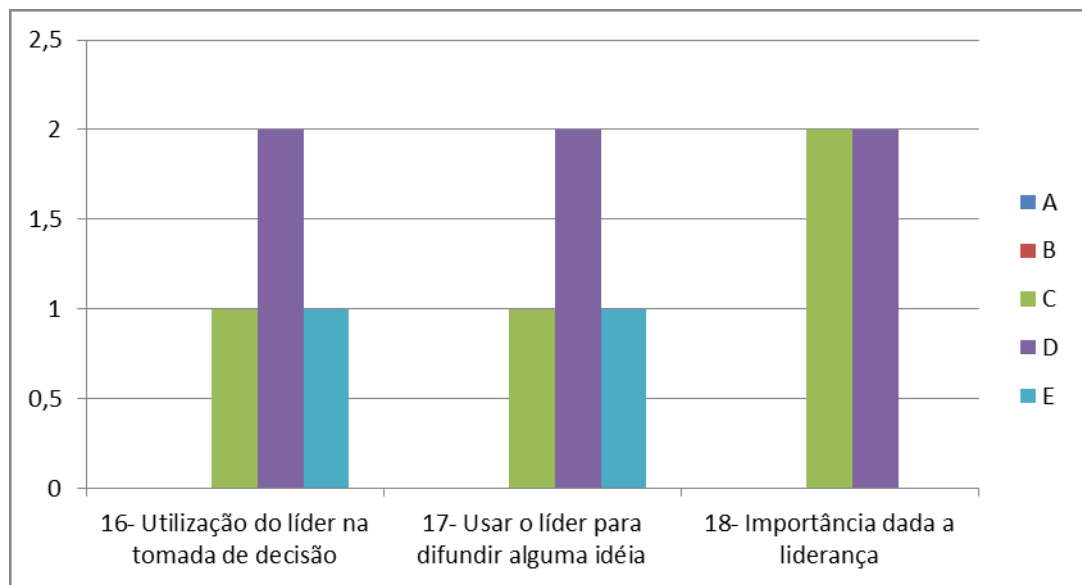


Fonte: Próprio autor.

Quanto ao questionário aplicado nos chefes, como relatado anteriormente, há mais um aspecto a tratar que é sobre o reconhecimento do líder. Neste conjunto foram abordados quanto a utilização do líder na tomada de decisões, para difundir alguma idéia ou ação do chefe, e a importância dada a liderança. As respostas mostraram uma dispersão entre os itens C,D e E apenas.



Gráfico 4. Aspecto III – Reconhecimento do Líder (questionário chefes de setores)



Fonte: Próprio autor.

No aspecto III, que foi aplicado somente aos chefes, tratava-se do reconhecimento do líder em relação à tomada de decisões e a consideração dada às opiniões emitidas pela liderança. As respostas foram positivas, ou seja, sempre se utilizam da liderança.

#### 4.2. Observação Participante

Considerando ser também funcionária da CIRETRAN de Ouro Preto pôde-se confrontar melhor os dados obtidos e a realidade do ambiente organizacional. No que concerne à escolha do líder, é interessante afirmar diante dos estudos sobre liderança que a pessoa escolhida é um membro ativo em todas as ações desenvolvidas na organização, porém também há outras pessoas que demonstram disposição em mover a equipe, em melhorar a situação de trabalho.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A pessoa mencionada em questão é o chefe geral da CIRETRAN, que teve apenas um voto, o mesmo desempenha um papel muito ativo dentro do trabalho, mas praticamente nenhum funcionário observou isso, tampouco mencionou o esforço do chefe durante as pesquisas.

Outro ponto a ser exposto é em relação aos servidores no qual trabalham em setores isolados, resultando em pensamentos voltados para as necessidades individuais. É evidente esse quando, por exemplo, em reuniões organizadas pelo chefe geral a fim de esclarecer assuntos e passar algum tipo de informação. Nesses casos observam-se as diversas manifestações dos chefes de setores ou dos funcionários buscando somente defender seus interesses. O líder tem um pensamento sistêmico, pois ele conhece as necessidades de cada setor, e em geral é o que aponta sugestões, explanando de maneira convincente.

### **5. CONCLUSÕES**

Considerando os objetivos específicos proposto no início deste artigo, e diante da pesquisa aplicada e a observação do ambiente de trabalho é possível chegar a algumas conclusões. Ao que tange a identificação de uma liderança na CIRETRAN pode afirmar que realmente existe uma pessoa, que tanto pelos funcionários quanto os chefes de setores houve esse reconhecimento.

No gerenciamento de rotina, as questões levantadas nos questionários mostraram que o líder faz diferença no desempenho das atividades administrativas e comportamentais, uma vez que o mesmo demonstra preocupação com o que o colega está passando, mesmo não pertencente ao setor dele, o líder mostra disposição em ajudar. Nos pontos que tratavam sobre o comportamento demonstrou tratar de um líder participativo, onde usa da sua comunicação para motivar, convencer o outro.

Processos com alguma anomalia, o líder sempre aponta sugestões eficazes, mesmo não sendo de sua competência, ele procura soluções para a maioria dos problemas referente a procedimentos no que se relaciona principalmente com registro de veículos. É comum tanto usuários, quanto funcionários procurarem o líder para tentar resolver alguma situação, pois o mesmo busca agilizar esses assuntos, que pode-se mencionar o fato da grande rede de

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

contatos que ele possui na sede de Porto Velho-RO – lugar este que detêm todo o controle de procedimentos menos comuns na rotina administrativa.

Quanto à influência do líder no ambiente de trabalho é possível afirmar que exerce influência, a pessoa consegue mover os demais a determinadas ações. O que inclusive pode ser citado como exemplo o fato do mesmo ter convencido a equipe na mudança de instalações do prédio desta CIRETRAN, no qual todos participaram, devido ao empenho do líder e o chefe geral.

Diante dos fatos expostos e considerando a problemática no presente artigo conclui-se que há uma liderança influente nesta repartição pública, uma vez que o mesmo possui um pensamento diferenciado em relação às necessidades reais, através da forma de tratamento das diversas opiniões, gerenciando da melhor maneira possível à rotina administrativa e as relações pessoais.

Uma sugestão apontada para a CIRETRAN de Ouro Preto é capacitar e incentivar futuras e atuais lideranças, seja através de oficinas, palestras, mini cursos, ou qualquer outro aspecto que possa estimular, pois apesar do DETRAN possuir uma equipe de gestão de qualidade própria, não são realizados esses tipos de incentivo ao quadro de funcionários, em geral são somente cursos voltados para utilização do sistema, ou quando tem um evento de qualidade voltado ao comportamento, em geral a participação é limitada ao público da matriz em Porto Velho. Insta salientar que a liderança naquele ambiente é influente, portanto é preciso continuar incentivando, uma possível estagnação do processo de liderança não é favorável, pois poderá trazer instabilidades na rotina administrativa.

Outro possível estudo a ser realizado no ambiente diz respeito a pesquisar sobre como a ausência de uma liderança pode afetar a organização, uma vez que não se tem relatos anteriores acerca de tal assunto, e tentar detalhar um cenário como este pode determinar de uma forma mais consistente a real importância de uma liderança.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Richard Medeiros de , e GOMES, Fabrício Pereira. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: Seminários de Administração FEA-USP, 2005, São Paulo. Disponível no site: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/>, acesso em 01 de Novembro de 2011.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

CAMPOS, Vicente Falconi. Arrumando a casa. Como aperfeiçoar o monitoramento dos resultados dos seus processos. In: **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. Cap. 5 e 8, pg.33-40 e pg.89-109.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHN, Gabriel. Os três tipos puros de dominação legítima. In: **Weber- Sociologia**. 7.ed. São Paulo: Ática, 1999. Cap.4, pg. 128-141.

DIAS, Reinaldo. Introdução ao estudo das ciências sociais. In: **Fundamentos de sociologia geral**. Campinas, SP: Alínea, 2006. Cap.1, pg. 13-38.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1994.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. O ambiente como fator de motivação. Comportamento do líder. Os ingredientes da eficácia. In: **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Equipe do CPB- Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986. Cap.3,4 e 5. Pg. 57-153.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. A criação da Realidade Social: As organizações vistas como culturas. In: **Imagens da Organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. Cap.5, pg. 115-138.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, Edição especial comemorativa 87-96, 1967-2007. Pg. 87-96.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de, SANT'ANNA, Anderson de Souza e VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista da Administração pública**. Rio de Janeiro, 44(6), pg. 1453-1475, Novembro/Dezembro 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996

RONDONIA (Estado). Lei nº 1638, de 08 de junho de 2006. Dispõe sobre a reestrutura e reorganização do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RO e dá outras providências. Disponível no site : [www.detran.ro.gov.br](http://www.detran.ro.gov.br). Acesso em 10 de Outubro de 2011.

RONDONIA (Estado). Lei complementar nº 369, de 22 de Fevereiro de 2007. Dá nova estrutura organizacional ao Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Rondônia- DETRAN/RO, nos moldes do Código de Trânsito Brasileiro - CTB, e dá outras providências. Disponível no site: [www.detran.ro.gov.br](http://www.detran.ro.gov.br). Acesso em 10 de Outubro de 2011.

SPECTOR, Paul E. Liderança e Poder nas Organizações. In: **Psicologia nas organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap.13, pg. 329 a 354.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

WAGNER III, John A. e John R. Hollenbeck. Liderança de grupos e organizações. In: **Comportamento Organizacional**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003. Cap.9, pg. 241-266.