



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Adriano da Costa Dias

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE CHEFES MILITARES EM UMA UNIDADE
OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Salvador

2019

TC Adriano da Costa Dias

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE CHEFES MILITARES EM UMA UNIDADE
OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Alessandro Messias Moreira

**Salvador
2019**

TC Adriano da Costa Dias

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE CHEFES MILITARES EM UMA UNIDADE
OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques – Presidente
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	LIDERANÇA MILITAR.....	06
3	MATERIAL E MÉTODO.....	10
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS.....	21
	APÊNDICE 1.....	24
	APÊNDICE 2.....	26

ESTILOS DE LIDERANÇA DE CHEFES MILITARES EM UMA UNIDADE OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Adriano da Costa Dias¹

RESUMO

Este trabalho aborda estilos de liderança utilizados por militares do Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica pela relevância do tema para o Exército, uma vez que o sucesso das missões da Força Terrestre são dependentes da capacidade de liderança de seus quadros. O objetivo deste estudo é caracterizar o estilo e o foco de liderança identificados em comportamento de militares de uma Unidade Militar operacional do Exército Brasileiro. Este propósito foi atingido mediante realização de pesquisa quali-quantitativa, com abordagem descritiva. Os sujeitos da pesquisa eram militares, servindo no 27º Grupo de Artilharia de Campanha. O estudo demonstrou que, na percepção dos militares da amostra, chefes dessa Unidade Militar tendem a utilizar, prioritariamente, o estilo de liderança autocrática com foco na "tarefa".

Palavras-chave: Liderança. Militares. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

This paper addresses leadership styles used by Brazilian Army military personnel. Such an approach is justified by the relevance of the theme to the Army, since the success of the Ground Force missions depends on the leadership capacity of its personnel. The aim of this study is to characterize the leadership style and focus identified in the behavior of military personnel of a Brazilian Army operational Military Unit. This purpose was achieved by conducting qualitative and quantitative research with a descriptive approach. The research subjects were military, serving in the 27th Campaign Artillery Group. The study showed that, in the perception of the sample military, heads of this Military Unit tend to use, as a priority, the autocratic leadership style focused on the "task".

Keywords: Leadership. Military. Brazilian armed force.

ESTILOS DE LIDERANÇA DE CHEFES MILITARES EM UMA UNIDADE OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

Após a II Guerra Mundial, o tema liderança se fortaleceu e passou a ser alvo de investigações, uma vez que, a partir de novo entendimento, verificou-se que a liderança não é somente capacidade inata, mas sim, passível de ser desenvolvida. No Brasil, também houve a preocupação com o aprofundamento desse tema, visto que as Forças

Armadas brasileiras identificaram a importância do assunto. A partir do maior interesse científico, foram construindo-se teorias e modelos de desenvolvimento da liderança.

No Exército Brasileiro, alguns estilos de emprego da liderança são mais evidentes. Dentre esses, destacam-se os estilos de liderança democrática, autocrática e delegativa. Dentro desses estilos de liderança, a atuação do líder volta-se para os focos tarefa, relacionamento ou situação. Nesse contexto, elencou-se a presente questão norteadora: qual é o estilo e o foco de liderança mais empregado por chefes militares de uma Unidade Militar operacional do Exército Brasileiro?

A hipótese deste estudo é de que o estilo de liderança democrático (participativo) com foco na “situação” é o predominante em uma Unidade Militar operacional do Exército Brasileiro.

Tal abordagem se justifica pela relevância do tema para o Exército Brasileiro. Uma vez que o sucesso no cumprimento das missões militares está associada ao desempenho do líder. Além disso, no meio militar, o enfoque principal do desenvolvimento de lideranças está voltado para as escolas de formação, existindo lacuna a ser explorada em militares pós-formação. É tema atual, pois a questão da liderança está em constante evolução e, dessa forma, diferentes abordagens podem ser esperadas nesse âmbito. Há inúmeras possibilidades de que os resultados encontrados tenham abrangência social, pois se trata de tema de conhecimentos transferíveis para inúmeras áreas. Devido ao vínculo do autor com o Exército Brasileiro, é tema de interesse deste. Os resultados podem, ainda, contribuir para discussões no âmbito das Forças Armadas, uma vez que darão subsídios para o desenvolvimento da liderança em seus quadros.

O objetivo primário deste estudo é caracterizar o estilo e o foco de liderança utilizados por militares de uma Unidade Militar operacional do Exército Brasileiro. Os objetivos secundários são identificar os estilos e os focos de liderança mais utilizados por militares de uma Unidade Militar operacional do Exército Brasileiro. Para atingir tal objetivo, realizou-se, quanto ao tipo, pesquisa quali-quantitativa e quanto à abordagem, pesquisa descritiva.

2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança, conforme demonstra a história militar, sempre foi o alicerce das tropas aguerridas, coesas e motivadas. Frações de militares quando estão nas situações de normalidade, geralmente, as ordens são cumpridas sem hesitação. Entretanto, quando essas mesmas frações encontram-se em momentos de crise e, sobretudo, em ações de

combate, os indivíduos só obedecerão, voluntariamente, às ordens recebidas afiançadas por seus comandantes (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, observa-se que a liderança é fator primordial para a condução dos militares para consecução dos objetivos comuns. O sucesso de um exército está diretamente atribuído ao cumprimento de suas missões por seus quadros. Assim, os líderes têm papel de extrema importância, tendo em vista que, além de serem objeto das maiores responsabilidades e expectativas, representam a organização frente aos liderados e os direcionam com vistas aos objetivos organizacionais.

A liderança militar pode ser definida como processo de influência interpessoal do líder militar sobre os liderados, favorecendo o logro dos objetivos da organização militar (OM) em dada situação (BRASIL, 2011). Parafraseando Cunha et al. (2003), a liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária de pessoas ou grupos. Nesse sentido, Vieira (2002) definiu liderança como a capacidade de influenciar o comportamento humano para o cumprimento das finalidades, metas e objetivos, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida.

Desde meados do século XX, inúmeras teorias e modelos de desenvolvimento da liderança foram construídas (BORGES, 2012). O Exército Brasileiro destaca a existência de quatro correntes de pensamento que são mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora (BRASIL, 2011). O presente artigo se limita à corrente centrada da figura do líder. Dentro dessa corrente, destacam-se as lideranças participativa, autocrática e delegativa.

Os estilos de liderança citados no parágrafo anterior, assim como outros, tem o objetivo de encontrar modos de o líder guiar os subordinados de forma mais efetiva. Outros objetivos desses estilos são influenciar o trabalho e a satisfação dos subordinados. Segundo Kruglanski, Pierro e Higgins (2007), os níveis mais altos de satisfação no local de trabalho são encontrados quando os estilos dos líderes coincidem com os preferidos pelos subordinados.

A partir da compreensão dos estilos de liderança e do comportamento dos subordinados, o líder terá a possibilidade de encontrar aquele estilo que trará maior coesão e satisfação para otimizar o desempenho de sua equipe (SURUJLAL e DHURUP, 2012).

Segundo Erben et. al (2008), a liderança pode ser tipificada como participativa, autocrática ou delegativa. De maneira geral, o estilo de liderança participativa (ou democrática) consiste em o líder compartilhar as habilidades de tomada de decisão com

os membros da equipe, promovendo os interesses desses. A liderança autocrática está associada à tomada de decisão autoritária pelo líder, sem ouvir os subordinados. Já na liderança delegativa, o líder distribui as tarefas e o poder de decisão.

De acordo com Phan (2011), a liderança participativa ou democrática capacita as equipes delegando a responsabilidade segundo o lema "vamos trabalhar juntos para resolver esse problema", conduzindo o subordinado a se tornar parte da equipe. No entanto, o líder tem a última palavra, confiando na persuasão no final do processo para se obter consenso com a equipe.

Esse estilo leva em consideração que o líder não sabe tudo e que a informação deve ser compartilhada por comandantes e por subordinados. A essência é o envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão.

Para Duta (2011), a liderança democrática permite que os comandantes tomem melhores decisões. Ainda que conhecendo o resultado final, os comandantes tentam encontrar alternativas por meio dos subordinados, porque confiam na capacidade destes apresentarem ideias certas.

Corroborando com essa ideia, Foster (2002) afirma que esse estilo de liderança consiste em o líder compartilhar as habilidades de tomada de decisão com os membros do grupo, promovendo os interesses dos membros do grupo e praticando a igualdade social.

Os limites da participação democrática tendem a ser circunscritos pela organização ou pelas necessidades do grupo e pelo valor instrumental dos atributos das pessoas (habilidades, atitudes, etc.). O estilo democrático engloba a noção de que todos devem desempenhar determinado papel nas decisões do grupo. O estilo democrático exige que o líder tome decisões sobre quem deve ser chamado dentro do grupo e sobre quem recebe o direito de participar, executar e votar nas decisões (WOOD, 2010).

O estilo de liderança autocrático mantém a ênfase principal sobre a distinção do líder autoritário. Esses líderes têm foco na eficiência e acreditam que a supervisão direta é a chave para manter o sucesso da organização. A liderança autocrática segue a visão daqueles que estão no controle e pode não ser necessariamente compatível com aqueles que estão sendo liderados (FOSTER, 2002).

Os líderes autocráticos informam aos liderados o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser completada a tarefa. Normalmente, este tipo de líder tende a não considerar as ideias dos subordinados. Segundo Foster (op cit), líderes com esse perfil exibem traços como: estabelecimento de metas individuais, envolvimento na comunicação interna e externa, controle de discussões com os subordinados e domínio de interações.

Estilo autoritário de liderança pode criar clima de medo, onde há pouco ou nenhum espaço para diálogo e onde reclamar pode ser considerado inútil.

De acordo com Wren (2013), o estilo de liderança delegativo é onde o poder de tomada de decisões é dado integralmente ao trabalhador. Esse tipo de líder permite que subordinados tenham completa liberdade de tomada de decisões, relativas à realização de trabalho deles. Ao mesmo tempo, oferece orientação e suporte quando solicitado. O líder delegativo não participa diretamente da decisão a menos que os seguidores solicitem sua assistência.

Parafrazeando Brasil (2013), esse tipo de líder atribui a assessores as tomadas de decisões especializadas, deixando-os agir por si só. É mais indicado para assuntos de natureza técnica. O líder não precisa se deter especificamente a determinada área, tendo mais tempo para dar atenção a todos os problemas. A liderança delegativa, exercida sobre pessoas altamente qualificadas e motivadas, é altamente eficaz. Ainda, segundo Brasil (2013), o sucesso deste tipo de liderança está vinculado a saber delegar atribuições sem perder o controle da situação. Cabe ao chefe orientar e motivar a equipe para atingir metas estabelecidas.

Brandebø (2015), corroborando com o assunto, acrescenta que líderes adeptos a esse estilo parecem indiferentes as coisas que estão acontecendo. Eles evitam tomar posição definitiva e intervir durante o processo. Skogstad et al (2014) apresenta outra ideia, segundo ele a liderança delegativa está atrelada a conflitos, baixa produtividade, falta de inovação e falta de coesão entre os subordinados. Além disso, está associada à ambiguidade de papéis, assédio moral e tratamento interpessoal de baixa qualidade pelo líder. Para o autor, os problemas associados a esse tipo de liderança podem ser reduzidos e compensados caso os subordinados sejam suficientemente competentes.

A partir da percepção das principais abordagens de liderança, Melo (2004) desenvolveu uma escala de avaliação dos focos de gerenciamento, na qual o autor aponta que a atuação da gerência se volta para os focos tarefa, relacionamento e situação. Segundo Moreira e Silva (2017), os gerentes alinhados ao foco “tarefa” mostram foco na execução do trabalho. O empenho deles está direcionado a produção. É o tipo de líder orientado para realizações. São características desse gestor os aspectos técnicos da função, utilização de métodos, a padronização de procedimentos, estímulos à hierarquia e à disciplina.

O gerente alinhado ao foco “relacionamento” está focado na pessoa, no empregado. Ele estabelece relações de trabalho caracterizadas pela amizade, pela

confiança mútua, pela humanização, pelo respeito às ideias e pela preocupação com os sentimentos dos colaboradores.

O gerente que possui a habilidade de identificar a conjuntura do ambiente de trabalho e, dessa forma, se adaptar às exigências dessa condição está voltado para o foco “situação”. Esse gerente possui habilidade de se adaptar ao meio de trabalho, procura ser flexível e amolda-se as necessidades de seus colaboradores (MELO, 2004).

3 MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo adotou a abordagem quali-quantitativa, na qual enfatiza o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (POLIT et al., 2004). Quanto ao objetivo, se constitui em pesquisa descritiva, a qual se baseia na premissa de que as práticas podem ser melhoradas e os problemas resolvidos por meio da análise, da observação e de descrições objetivas e complexas (THOMAS e NELSON, 2002). Corroborando com esta ideia, Salomon (1999) refere que este tipo de pesquisa descreve comportamentos de fenômenos, definem e classificam fatos e variáveis, proporcionando as intuições de solução.

Devido ao fato de um dos autores estar, na época do desenvolvimento da pesquisa, servindo no 27º Grupo de Artilharia de Campanha (27º GAC), foi escolhida essa Unidade Militar para coleta de dados. Foram incluídos na amostragem os sujeitos que se enquadraram nos seguintes critérios: ser militar, estar entre as graduações de 3º Sargento e de Major (3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento, Sub Tenente, 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão ou Major), estar servindo no 27º GAC e ser voluntário.

O 27º GAC possuía 102 (cento e dois) militares que se enquadravam nos critérios de inclusão, sendo que, destes, 66 (sessenta e seis) responderam ao questionário, conforme tabela 1, abaixo.

Tabela 1 – Universo e participantes da pesquisa

Post/Grad	Universo	Participantes	Representatividade (%)
3º Sgt	34	14	41
2º Sgt	20	17	85
1º Sgt	15	11	73
Sub Ten	8	4	50
Asp Of	1	1	100
2º Ten	6	6	100
1º Ten	8	7	87
Cap	8	5	62
Maj	2	1	50
TOTAL	102	66	-

Fonte: os autores (2018).

Para efeito da análise de dados, utilizou-se em um dos parâmetros a divisão prevista nos regulamentos militares. O grupamento composto pelos 2º Tenentes, 1º Tenentes, Capitães e Majores, compuseram o grupo de Oficiais. Já o grupamento composto pelos 3º Sargentos, 2º Sargentos, 1º Sargentos e pelos Sub Tenentes, as Praças.

A coleta dos dados se deu em 2 (duas) etapas subsequentes, o pré-teste e o teste. No pré-teste foram remetidos questionários para 5 (cinco) militares. As respostas destes militares não foram utilizadas na análise final. Alinhado com as ideias de Cooper e Schindler (2003), o pré-teste foi importante, pois permitiu o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa antes do teste final, permitiu a identificação de fatores que poderiam confundir os resultados. Segundo Hair Jr. et al. (2005), indica-se a avaliação da provável exatidão e coerência das respostas de um questionário por meio da execução do pré-teste.

Para a execução do Teste, foram enviadas para os endereços eletrônicos dos participantes do estudo uma carta explicativa, um convite de participação e um endereço eletrônico para preenchimento do questionário on-line (apêndice 1).

Os militares participaram do teste da pesquisa de forma anônima, uma vez que não era possível identificar o remetente do questionário. A coleta de dados foi executada entre agosto e setembro de 2018. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O questionário foi composto pela Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), construída e validada por Melo (2004), a EAEG contém 19 itens (apêndice 2), organizados em três estilos: Tarefa (seis itens), Relacionamento (nove itens) e Situacional (quatro itens). Por meio desse questionário, procurou-se identificar o foco da liderança dos chefes militares da Organização militar estudada.

Os itens do questionário foram dispostos em escala. A fim de evitar a suposição de intervalos, foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, conforme proposto por Dutra (2014). Os itens apresentavam cinco respostas, variando de 1 a 5 pontos, respectivamente: nunca age assim, raramente age assim, ocasionalmente age assim, frequentemente age assim e sempre age assim. Assim, pode-se medir o nível de concordância ou não concordância à afirmação proposta.

Em cada pergunta foi solicitada a percepção dos entrevistados, de forma a identificar a força de sua concordância com as afirmações. Esta era medida em escala

nominal que, posteriormente, foram transformadas em escala numérica. A resposta “nunca age assim” equivalia ao valor 1, a resposta “raramente age assim” equivalia a 2, a resposta “ocasionalmente age assim”, 3, a resposta “frequentemente age assim”, 4, e a resposta “sempre age assim”, 5.

Os dados obtidos no questionário foram analisados por meio de estatística descritiva. Utilizou-se o programa Microsoft Office Excel para realização da análise descritiva (média, desvio padrão, frequência e porcentagem). Para a caracterização da amostra, utilizou-se a frequência e a porcentagem. Já para os resultados da EAEG, foram apresentados através da média, desvio padrão, frequência e porcentagem das respostas para cada ideia, divididas entre as opções possíveis: primeira, segunda, terceira, quarta ou quinta.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Será realizada a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, a partir do objetivo proposto, correlacionando com as peculiaridades e missões do Exército Brasileiro. A tabela 2 apresenta a idade da amostra por meio da representatividade entre os sujeitos.

Tabela 2 – Idade da amostra

Variável	Caracterização	Militares	Representatividade
Idade	18 a 20 anos	3	4,55 %
	21 a 30 anos	21	31,82 %
	31 a 40 anos	26	39,39 %
	41 a 50 anos	13	19,70 %
	Acima de 50 anos	3	4,55 %

Fonte: os autores.

Observa-se na tabela 2 que a maior parte da amostra está situada entre 21 a 40 anos. Sendo que 39,39% desta está situada entre 31 a 40 anos.

A tabela 3 caracteriza a amostra quanto ao tempo de serviço, variando de menos de um ano a acima de 25 anos.

Tabela 3 – Tempo de serviço da amostra

Variável	Caracterização	Militares	Representatividade
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	3	4,55 %
	1 a 5 anos	5	7,58 %
	6 a 10 anos	17	25,76 %
	11 a 15 anos	12	18,18 %
	16 a 20 anos	10	15,15 %

de 21 a 25 anos	8	12,12 %
acima de 25 anos	11	16,67 %

Fonte: os autores (2018).

O tempo de serviço predominante dos militares da amostra está entre 6 a 10 anos, representando 25,76% do total. Verifica-se que os militares da amostra têm relevante experiência de serviço, 62,12% tendo mais de 10 anos de serviço. Dessa forma, o maior tempo de serviço pressupõe-se conhecer melhor a instituição, possibilitando maior fidedignidade às respostas do questionário.

A escolaridade dos militares da amostra e a distribuição da amostra por hierarquia, são apresentadas nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4 – Escolaridade dos militares da amostra

Variável	Caracterização	Militares	Representatividade
Escolaridade	Ensino fundamental	1	1,52 %
	Ensino médio	32	48,48 %
	Ensino superior	22	33,33 %
	Pós-graduação Lato Sensu	11	16,67 %

Fonte: os autores (2018).

Tabela 5 – Distribuição da amostra por hierarquia

Variável	Caracterização	Participantes	Representatividade
Hierarquia Militar	3º Sgt	14	21,21 %
	2º Sgt	17	25,76 %
	1º Sgt	11	16,67 %
	Sub Ten	4	6,06 %
	Asp Of	1	1,52 %
	2º Ten	6	9,09 %
	1º Ten	7	10,61 %
	Cap	5	7,58 %
	Maj	1	1,52 %

Fonte: os autores (2018).

A maior parte dos militares da amostra completou o ensino médio (48,48 %), conforme tabela 4. A maior parte da amostra (69,07%) é composta por Praças, conforme tabela 5.

Na tabela 6, é apresentada a distribuição dos militares da amostra pelas funções que ocupam.

Tabela 6 – Tipo de função da amostra

Variável	Caracterização	Militares	Representatividade
Tipo de Função	Administrativa	52	78,79 %
	Operacional	14	21,21 %

Fonte: os autores (2018).

Os militares que trabalham diretamente com a execução das instruções e operações militares foram caracterizados como “Operacional”. Já os militares de apoio administrativo às instruções e operações militares, como “Administrativa”.

Com o objetivo de identificar a percepção da amostra sobre a chefia imediata, calculou-se a média dos principais focos gerenciais propostos por Melo (2004), conforme se observa na tabela 7.

Tabela 7 – Percepção da amostra sobre a chefia imediata

Dados Gerais	Amostra	
Foco da Liderança	Média	Desvio Padrão
Situação	4,16	0,12
Relacionamento	3,99	0,22
Tarefa	4,47	0,24
Representatividade	100 %	

Fonte: os autores (2018).

Percebe-se que o foco na “tarefa” foi o predominante entre os militares da amostra. Segundo Rozsa (2015), inúmeras vezes o comportamento voltado para a “tarefa” é mais adequado e produz melhores resultados do que comportamentos voltados para o “relacionamento”.

Segundo Vargas et. al (2014), há no gerente voltado para a “tarefa” a busca pela realização das atividades e pela produtividade, evidenciando a preocupação com resultados. Os militares da amostra percebem nos seus chefes imediatos postura diretiva que busca alcançar metas por meio de padrões estabelecidos.

A adoção do foco “tarefa” pode ser explicada por uma das características da profissão militar, sua fundamentação na hierarquia e na disciplina, ressaltada principalmente, em unidades operacionais, onde a situação impõe maior rigor no trato entre superiores e subordinados. Garcia (2012) obteve resultados semelhantes em estudo sobre gerentes de uma empresa. Ele observou que a atuação voltada para o foco “tarefa”, parece incorporar com o atual contexto da organização. Parafraseando Vargas (2013), o estilo do gestor se adequa às contingências do meio onde a gestão é exercida. Corroborando com essa ideia, Leonard (2014) afirma que, em determinadas situações, evidencia-se a necessidade de o líder adotar o estilo que se adequa melhor a ele e aos liderados.

Observou-se, também, na tabela 7 elevada percepção da amostra no foco “situação”. Acredita-se que esse foco de liderança é percebido quando há compreensão

dos subordinados pelo papel exercido pelo líder. Essa percepção só é possível quando há maior maturidade ou quando o líder consegue transmitir o entendimento da situação para os subordinados. Para Von Glinow e McShane (2013), a prontidão do liderado é o fator que determina o estilo de liderança mais adequado.

Achado semelhante foi encontrado por Dutra (2014) que analisou o comportamento predominante dos gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Segundo o autor, na percepção dos empregados, o foco principal foi a “situação”. No foco “situação”, os empregados reconhecem que os gestores são flexíveis, adaptando seu estilo às exigências do ambiente de trabalho e variando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas por parte dos subordinados.

Houve baixa percepção, pela amostra, no foco de liderança “relacionamento”, sugerindo baixas preocupação e ênfase às relações intrapessoais. Resultado similar foi encontrado por Silva e Gomes (2016) que em estudo realizado em integrantes da Brigada Militar da cidade de Santana do Livramento/RS, observaram que o foco “relacionamento” não é muito utilizado pelos líderes.

A próxima tabela apresenta a percepção por Oficiais e por Praças sobre a atuação da chefia imediata.

Tabela 8 – Percepção por Oficiais e por Praças sobre a chefia imediata

Hierarquia Militar	Oficiais		Praças	
Foco da Liderança	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Situação	3,9	0,15	4,27	0,13
Relacionamento	3,82	0,19	4,07	0,23
Tarefa	4,42	0,24	4,49	0,25
Representatividade	30,30 %		69,69 %	

Fonte: os autores (2018).

Verifica-se na tabela 8 que a percepção de Oficiais e de Praças sobre a chefia imediata está voltada para o foco de liderança “tarefa”. Há pouca diferença na percepção desses dois grupos nesse foco, entretanto, observam-se nos outros dois estilos (situação e relacionamento) tendência para maior média, por parte das Praças, na percepção de sua chefia imediata.

A tabela 9 apresenta a percepção sobre a chefia imediata por tempo de serviço do subordinado.

Tabela 9 – Percepção, por tempo de serviço, da amostra sobre a chefia imediata

Tempo de Serviço	Mais de 15 anos		Menos de 15 anos	
Foco da Liderança	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão

Situação	4,39	0,11	3,98	0,15
Relacionamento	4,18	0,24	3,85	0,22
Tarefa	4,62	0,18	4,36	0,29
Representatividade	43,93 %		56,06 %	

Fonte: os autores (2018).

Verifica-se, na tabela acima, que o foco de liderança “tarefa” foi comum aos dois grupos. Esse resultado reforça a percepção, pelos militares da amostra, do líder focado nesse estilo.

Constata-se, ainda, em militares com mais de 15 anos de profissão, que houve percepção elevada do foco de liderança “situação”. Acredita-se que militares com maior tempo de serviço tem maior maturidade para entender o ambiente de trabalho. Estudo de Detsch (2012), em indivíduos com 11 anos ou mais de instituição financeira pública, houve elevada percepção do foco de liderança “situação”. Da mesma forma, em pesquisa conduzida por Dutra (2014) observou que empregados com mais de 20 anos de empresa identificaram os focos de liderança “tarefa” e “situação” como predominantes nos comportamentos dos gestores.

A tabela 10 apresenta a percepção, por nível de escolaridade, da amostra sobre a chefia imediata.

Tabela 10 – Percepção, por nível de escolaridade, da amostra sobre a chefia imediata

Escolaridade	Ensino Médio		Ensino Superior		Pós Graduação	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Foco da Liderança						
Situação	4,21	0,10	4,20	0,19	3,93	0,09
Relacionamento	4,03	0,21	4,05	0,25	3,77	0,29
Tarefa	4,49	0,18	4,46	0,31	4,42	0,32
Representatividade	49,23 %		33,84 %		16,92 %	

Fonte: os autores (2018).

A tabela 10 demonstra que os três níveis de escolaridade apresentaram como principal o foco de liderança “tarefa”. Observa-se, entretanto, no grupo de nível pós-graduação baixa percepção do foco “situação”. Acredita-se que esses militares sintam-se mais capacitados para a realização de tarefas no ambiente de trabalho e, dessa forma, ficam mais suscetíveis a maior ou menor liberdade concedida pelo chefe na execução de atividades.

A percepção da amostra sobre a chefia imediata pela área de atuação pode ser observada na tabela abaixo.

Tabela 11 – Percepção, pela área de atuação, da amostra sobre a chefia imediata

Tipo de Função	Administrativa		Operacional	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Situação	4,19	0,11	4,04	0,19
Relacionamento	4,01	0,21	3,94	0,29
Tarefa	4,51	0,24	4,35	0,27
Representatividade	78,79 %		21,21 %	

Fonte: os autores (2018).

Dentre os militares que responderam à pesquisa, 78,79% eram da área administrativa. Tanto os militares dessa área, quanto os da área operacional situaram sua percepção do chefe no foco de liderança “tarefa”. Assim, não houve grandes diferenças quando comparados à percepção geral da amostra.

A próxima tabela apresenta a percepção, em relação ao foco de liderança “situação”, da amostra sobre a chefia imediata.

Tabela 12 – Percepção, em relação ao foco de liderança “situação”, da amostra sobre a chefia imediata

Situação	Média	Desvio Padrão
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	4,21	0,75
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	4,04	0,73
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	4,30	0,70
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	4,07	0,80

Fonte: os autores (2018).

Na tabela 12, percebe-se que, dentro do foco de liderança “situação”, o item que se destacou foi “dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa”. A dinâmica de uma unidade militar exige que o chefe atribua missões e, necessariamente, dê liberdade para o subordinado executá-la, sob pena de ocorrer retardamento na execução das tarefas. Ou seja, não há o entendimento do chefe de que o subordinado deve ter maior liberdade para execução das tarefas, e sim, uma necessidade deste.

Vargas (2013) corrobora com os achados afirmando que o foco de liderança “situação” é visto como postura temporal e dinâmica do gerente, que, de acordo com situações específicas, adequa seu contexto de trabalho. Nessa linha, Rozsa (2015) afirma

que líderes mudam o comportamento de acordo com o ambiente de trabalho, proporcionando maior ou menor liberdade ao subordinado.

A tabela 13 apresenta a percepção da amostra sobre a chefia imediata em relação ao foco de liderança “relacionamento”.

Tabela 13 – Percepção, em relação ao foco de liderança “relacionamento”, da amostra sobre a chefia imediata

Relacionamento	Média	Desvio Padrão
É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	4,18	0,74
É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	3,89	0,72
Mostra-se acessível aos subordinados	4,40	0,67
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	3,93	0,82
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	4,12	0,73
Demonstra confiança nos subordinados	3,92	0,82
Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	3,98	0,75
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	3,78	0,73
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	3,69	0,85

Fonte: os autores (2018).

Dentro do foco de liderança “relacionamento”, destacou-se o item: mostra-se acessível aos subordinados (tabela 13). Observou-se na tabela 7 que a percepção dos militares da amostra se voltou para o estilo “tarefa”, que está associado ao trabalho, a metas, a padrões, a prazos e ao respeito à autoridade. Apesar dessas características percebidas pela amostra, há preocupação dos chefes imediatos em permitir acesso aos subordinados. A busca, por parte do chefe, pelo cumprimento de suas missões pode ser a motivação para esse comportamento. Da mesma forma, Deckard (2009), relatou que os gerentes voltados ao relacionamento são tidos como mais eficientes. O mesmo autor (op.cit.) revela, ainda, que supervisão baseada na orientação para o relacionamento implica em níveis mais altos de produtividade.

Resultado semelhante foi encontrado por Rozsa (2015) em empresas de tecnologia da informação e comunicação na região de Florianópolis. Ele observou maior percepção por parte dos funcionários no item “mostra-se acessível aos subordinados”. Para o autor, esse resultado sugere elevada acessibilidade ao líder, comportamentos do líder de apoio aos liderados e comportamentos do líder de incentivo aos liderados.

Já Dutra (2014) observou que, entre 448 funcionários do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), da unidade de Brasília, o foco de liderança

“relacionamento” foi percebido como sendo característico dos comportamentos dos gestores da organização. Esse fato, segundo o autor, está associado à valorização, pelos gestores, da individualidade e das relações interpessoais dos funcionários.

Observa-se, ainda, que os itens que mais se aproximam do estilo de liderança participativo (estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho e estimula a apresentação de novas ideias no trabalho) apresentaram baixa percepção (tabela 13). Estes resultados sugerem que há baixo emprego da liderança participativa na unidade militar.

A menor percepção da amostra com a “compreensão do líder com as falhas e erros do subordinado” e com o “interesse pelos sentimentos dos subordinados” sugerem perfil autocrático dos chefes da unidade militar estudada. Esses tipos de líderes têm foco na eficiência, no estabelecimento de metas individuais e acreditam que reclamar é considerado inútil. Ainda, sobre a percepção da amostra com a acessibilidade do chefe imediato aos subordinados, verifica-se preocupação do líder com a atenção às necessidades de seus seguidores.

Já a tabela 14 exibe a percepção da amostra, em relação ao estilo “tarefa”, sobre a chefia imediata.

Tabela 14 – Percepção da amostra sobre a chefia imediata em relação ao foco de liderança “tarefa”

Tarefa	Média	Desvio Padrão
Põe o trabalho em primeiro lugar.	4,19	0,76
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	4,13	0,74
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	4,68	0,58
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	4,60	0,55
Valoriza o respeito à autoridade.	4,65	0,51
É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	4,56	0,63

Fonte: os autores (2018).

Dentro do foco de liderança “tarefa”, os itens que mais se destacaram foram “Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” e “Valoriza o respeito à autoridade” (tabela 14). O Exército é fundamentado nos princípios da hierarquia e da disciplina, que são imprescindíveis na estrutura militar. O rigor na aplicação desses princípios sujeitam seus integrantes a incorporá-los como comportamento. Dessa forma, a percepção predominante dos militares da amostra reflete esse tipo de comportamento. Reforçando essa ideia, Silva e Gomes (2016) referem que a valorização da hierarquia, a prioridade na

execução das tarefas, a rigidez no cumprimento dos prazos e a tendência de seguir normas e regras são aspectos presentes em instituições militarizadas.

Constata-se, por parte da amostra, elevada percepção em todos os itens (tabela 14), demandando forte associação com a liderança autoritária. O item “põe o trabalho em primeiro lugar” tem relação com o “foco na eficiência” do líder autoritário. Já o item “indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um” está correlacionado ao estabelecimento de metas individuais e a necessidade de informar aos liderados o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser completada a tarefa. Nesse raciocínio, Silva (2009) e Sá Silva (2010) destacam que o líder autocrático fixa as diretrizes sem qualquer participação dos colaboradores de sua equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise das respostas do questionário da pesquisa, buscou-se caracterizar o estilo e o foco de liderança identificados no comportamento de chefes militares do 27º Grupo de Artilharia de Campanha. Os resultados encontrados permitem afirmar que, de acordo com a percepção dos militares da amostra, os chefes dessa Unidade Militar tendem a utilizar o estilo autocrático, com foco de liderança “tarefa”, concentrando poder de decisão no líder. Esse resultado sugere que o chefe direciona pouco enfoque para as relações humanas.

Fica evidenciada por esses resultados a importância dada pelos chefes militares ao trabalho, ao cumprimento das tarefas e a valorização de metas institucionais, permitindo sustentar a organização básica do Exército, fundamentada na hierarquia e na disciplina. Esse resultado não significa que os outros estilos de liderança não sejam utilizados. Os estilos de liderança se complementam e são evidenciados de formas distintas, dependendo da situação estabelecida e da missão atribuída.

Essa pesquisa apontou, também, que o foco de liderança “situação” obteve elevada pontuação na percepção da amostra. Identificou-se, ainda, que militares com mais de 15 anos de profissão perceberam elevado foco na “situação”. Verificou-se, por fim, que no grupo de militares de nível de ensino pós-graduação apresentou baixa percepção do foco “situação”.

Este artigo apresenta resultados preliminares, uma vez que o universo a ser estudado limitou-se a uma unidade militar do Exército. O Exército Brasileiro possui 653 Organizações Militares, o universo a ser estudado pode ser constituído de amostras de

militares de várias unidades, possibilitando ampliar o entendimento sobre o assunto. Sugere-se, também, que próximas pesquisas estudem grupos distintos, apenas oficiais ou apenas praças, possibilitando ao Comando do Exército implementar estratégias de desenvolvimento da liderança voltadas para diversos níveis de liderança.

REFERÊNCIAS

- BRANDEBO, M. F. **Military Leaders and Trust**. 2015. Dissertação (Ph.D.) - Karlstad University Studies. Faculdade de Artes e Ciências Sociais, Suécia, 2015.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Liderança Militar**. Brasília: 2011.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha**. Capítulo 1, rev. 1. Brasília, 2013.
- BORGES, J. J. A Importância da Formação em Liderança Militar nas Forças Armadas: subsídio para um Modelo Renovado. **Boletim de Ensino/Investigação**, p. 67-87. Centro de Investigação de Segurança e Defesa-IESM, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 664p.
- CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH, 2003.
- DECKARD, G. J. Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care. **Jones e Bartlett Learning**, Massachusetts. p. 171-184, 2009.
- DETSCH, Diego Gustavo. **Estilos de liderança em uma superintendência nacional de uma instituição financeira pública**. 2012. 44 f. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica e Qualidade) - AVM Faculdade Integrada, Universidade Candido Mendes, Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/50350.pdf>. Acesso em: 16 out 2018.
- DUTA, C. (2011). **Leadership styles**. Disponível em: http://www.codrm.eu/conferences/2011/04_duta.pdf, Acesso em: 25 de agosto de 2018.
- DUTRA, M. F.; RE, C. A. T.; COSTA, S. G. **Estilos de Liderança: um estudo no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) Sede e Regional Brasília**. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Gestão Pública - EAD) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127330/000969324.pdf?sequence>. Acesso em: 16 set 2018.

ERBEN et. al. The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 82 (4), p. 955–968, 2008.

FOSTER, D.E. A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership. **Communication Teacher**, v. 16 (2), p 4–6, 2002.

GARCIA, D. B. **Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional**. 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-delideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220>. acesso em 03 de novembro de 2018.

GARRET, A.; DIAS, F. L. **Grandes ideias – Líderes especiais empresas vitoriosas**. São Paulo: Gente, 2003.

HAIR J., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WREN, K. **Social Influences**. 2ª ed. Hoboken: Taylor and Francis, p.75, 2013

KRUGLANSKI, A. T. Regulatory mode and preferred leadership styles: how fit increases job satisfaction. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 29, p. 137-149, 2007.

KRUGLANSKI, A. W.; PIERRO, A., HIGGINS E. T. Regulatory mode and preferred leadership styles: how fit increases job satisfaction. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 29, p. 137-149, 2007.

LEONARD, J.B. **The Dissolution of Effective Leadership**: a multiple-case study analysis of destructive leadership. University of Tennessee Honors Thesis Projects, 2014. Disponível em: https://trace.tennessee.edu/utk_chanhonoproj/1800. Acesso em: setembro 2018.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, E. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**. v.4, nº 2, p. 31-62, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7636/6973> Acesso em: 18 de agosto de 2018.

MOREIRA, L. S.; SILVA, M. A. Estilo de Liderança dos Coordenadores da Diretoria de Pessoas e Gestão em uma Empresa do Segmento Alimentício Localizada em Fortaleza. **Revista de Administração da UNI7**, Fortaleza, v. 1, n. 2, p. 247-278, jul./dez. 2017.

PHAN, N.M. **An Investigation of Leadership Models**. University of Phoenix School of Advance Studies. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/7326574/Investigation-of-leadership-model>>. Acesso em: 18 de agosto de 2018.

ROZSA, V. **Características de Liderança em Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação na Região de Florianópolis**. 2015. 71f. Monografia - Universidade do Sul de Santa Catarina.

SÁ SILVA, M. F. P. C. **Avaliação de competências de liderança nos líderes intermediários**. Estudo de caso numa empresa Multinacional do ramo farmacêutico. 2010. Dissertação - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, Portugal.

SILVA, A.H.; GOMES, M. E. R. Estilos de Gerenciar: um estudo em uma organização policial. **Revista Foco**. Brigada Militar da cidade de Santana do Livramento/RS, v.9, nº1, 2016.

SILVA, J. C. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.

SALOMON, D. V. **Como Fazer Uma Monografia**. 9.ed. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

SKOGSTAD, A.; HETLAND, J.; GLASO, L.; EINARSEN, S. Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. **Work & Stress**, v. 28, p. 323-341, 2014.

SURUJLAL, J.; DHURUP, M. **Athlete Preference of Coach's Leadership Style: Sport Management**. African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance, 2012.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

VARGAS, K. F. S. **Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários**. 2013. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração), UFSM, 2013.

VARGAS, K. S.; MOURA, G. L.; HÖRBE, T. A. N.; FIGUEIRA, K. K. ; MADERS, T. R. Estilo Gerencial e Capacidade Organizacional para Mudança: a relação entre os construtos. In: XVII Seminários em Administração, 2014, São Paulo.

VIEIRA, B. **Liderança Militar: Academia Militar**. Lisboa: Atena, 2002.

VON GLINOW, M. A.; MCSHANE, S. L. **Comportamento Organizacional**. Mcgrawhill, 2013.

WOODS, A.P. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. **International Journal of Leadership in Education**, v.7 (1), p.3–36, 2010.

APÊNDICE 1

Questionário aplicado à amostra.

DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

Qual a sua faixa etária?

18 a 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos Acima de 50 anos

Qual o seu posto ou graduação?

3º Sgt 2º Sgt 1º Sgt Sub Ten 2º Ten 1º Ten Cap
) Maj

Tempo de serviço:

Menos de 1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos
 16 a 20 anos de 21 a 25 anos acima de 25 anos

Possui Função Administrativa (geralmente, militares de seção)? Sim Não

Qual a sua escolaridade? (Assinale a alternativa correspondente à última escolaridade concluída)

Ensino fundamental Ensino médio Ensino superior
 Pós-graduação Lato Sensu (Especialização, MBA)
 Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado, Doutorado) Pós-doutorado

ESCALA DE AVALIAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL (EAEG)

A seguir, são apresentados diversos comportamentos que são evidenciados por superiores no trabalho diário com subordinados. Examine cada descrição e marque o quanto ela se relaciona à maneira como a sua chefia imediata se comporta na Organização Militar.

Para responder cada descrição, utilize a tabela de referência abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim	Sempre Age Assim

<input type="checkbox"/>	1. É atento(a) no relacionamento com os subordinados.
<input type="checkbox"/>	2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.
<input type="checkbox"/>	3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para

	realizar a tarefa.
()	4. Põe o trabalho em primeiro lugar.
()	5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.
()	6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.
()	7. É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.
()	8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).
()	9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.
()	10. Estimula os subordinados 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 subordinados.
()	14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.
()	15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
()	16. Mostra-se acessível aos subordinados.
()	17. Valoriza o respeito à autoridade.
()	18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.
()	19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.

APÊNDICE 2

Distribuição dos itens por foco comportamental.

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