

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Maria Wilma Dias Müzell

**Aplicação do modelo de liderança situacional de  
Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do  
Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

**Porto Alegre  
2006**

Maria Wilma Dias Müzell

**Aplicação do modelo de liderança situacional de  
Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do  
Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Administração Pública.**

**Orientadora: Profa. Dra. Silvia  
General da Costa**

**Porto Alegre  
2006**

À minha mãe Maria Helena,  
eternamente líder do meu coração.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que, sempre presente, compartilhando os momentos bons e os momentos difíceis, ajudou na digitação e revisão do texto, propôs novas idéias e dedicou carinho e compreensão, especialmente meu sobrinho e afilhado.

À professora Dra. Sílvia Generali da Costa, pelo incentivo, apoio e dedicação, decisivos para os resultados alcançados.

Ao Tribunal Regional Federal da 4<sup>a</sup> Região, pela grande oportunidade de participar do curso.

Aos professores do curso de Pós-Graduação em Administração Pública da Escola de Administração da UFRGS, que muito contribuíram incrementando conhecimentos e renovando percepções da realidade, superando expectativas.

Aos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal, pela disponibilidade e interesse demonstrados na prestação de informações que possibilitaram o desenvolvimento da pesquisa.

Aos colegas que participaram, com precisão, na revisão dos questionários, bem como àqueles que contribuíram com sugestões enriquecedoras ou importantes informações, por vezes me emprestando livros.

Aos amigos e demais colegas, pela compreensão e apoio dispensados.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, meu reconhecimento e minha gratidão.

## RESUMO

Este trabalho verifica se o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard é aplicado e de que forma é aplicável para os líderes de primeiro nível dos gabinetes de desembargadores federais no Tribunal Regional Federal da 4ª Região. A metodologia empregada é uma pesquisa quantitativa com delineamento não-experimental, de caráter descritivo e exploratório. A população em estudo são os gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal, sem incluir as suas seccionais do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. A pesquisa permitiu traçar o perfil dos líderes e dos liderados, identificar os estilos utilizados pelos líderes e a maturidade (capacidade e disposição) dos liderados. Verificou-se que os estilos de liderança utilizados na maioria dos gabinetes pesquisados variam de liderado para liderado, como sugere a liderança situacional. Por intermédio da capacidade e disposição indicadas obtiveram-se os estilos desejáveis. Conforme as respostas dos líderes, 56,26% deles estão se utilizando de estilos de liderança de acordo com o que seria desejável, conforme a matriz de integração entre maturidade e estilo de Hersey e Blanchard, confirmando que o modelo de liderança situacional desses autores vem sendo aplicado pelo grupo de gestores que lideram os gabinetes de desembargadores federais no Tribunal Regional Federal da 4ª Região da amostra considerada. O estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes e liderados respondentes é o E3, estilo “compartilhar”, com um índice de 55,70% para os líderes e 56,96% para os liderados.

Palavras-chave: estilo de liderança, liderança, liderança situacional, Organização Pública, Tribunal Regional Federal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional do Tribunal Regional Federal da 4ª Região .....	17
Figura 2 – Quadrantes de liderança, segundo estudos da Universidade de Ohio.....	27
Figura 3 – O <i>grid</i> gerencial .....	29
Figura 4 – Matriz contingencial de Fiedler.....	32
Figura 5 – Teoria de Hersey e Blanchard.....	35
Figura 6 – Estilos de liderança adequados aos níveis de maturidade.....	38
Figura 7 – Probabilidades de Sucesso dos Estilos de Liderança .....	39
Figura 8 – Matriz de Integração entre maturidade e estilo .....	39
Figura 9 – Estilos de liderança, de Tannenbaun e Schmidt .....	41
Figura 10 – Lider Carismático, Transacional e Transformacional .....	51
Figura 11 – Competência dos gabinetes e composição das turmas e seções .....	60
Figura 12 – Estrutura de um gabinete de desembargador federal. ....	60
Figura 13 – Macroprocessos em um gabinete .....	65
Figura 14 – Distribuição da amostra de líderes por faixa etária .....	73
Figura 15 – Distribuição da amostra de liderados por faixa etária.....	74
Figura 16 – Distribuição da amostra de líderes por sexo .....	74
Figura 17 – Distribuição da amostra de liderados por sexo .....	75
Figura 18 – Distribuição da amostra de líderes por formação em Direito.....	75
Figura 19 – Distribuição da amostra de liderados por formação em Direito.....	76

Figura 20 – Distribuição da amostra de líderes por tempo de formatura em Direito .	77
Figura 21 – Distribuição da amostra de liderados por tempo de formatura em Direito .....	77
Figura 22 – Distribuição da amostra de líderes por tempo de experiência no gabinete .....	79
Figura 23 – Distribuição da amostra de liderados por tempo de experiência no gabinete .....	79
Figura 24 – Comparação do estilo apontado pelo líder e pelo liderado .....	82
Figura 25 – Comparação do estilo desejável obtido através da capacidade e disposição apontadas pelo líder e pelo liderado.....	83
Figura 26 – Comparação do estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável obtido pela capacidade e disposição indicadas por ele.....	84
Figura 27 – Comparação do estilo apontado pelo liderado com o estilo desejável obtido através de sua auto-avaliação sobre capacidade e disposição...	85
Figura 28 – Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos líderes respondentes, considerando todas as matérias.....	87
Figura 29 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal, apontado pelos líderes respondentes.....	87
Figura 30 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa, apontado pelos líderes respondentes.	88
Figura 31 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria tributária, apontado pelos líderes respondentes.....	88
Figura 32 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária, apontado pelos líderes respondentes	89

Figura 33 – Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos liderados respondentes, considerando todas as matérias.....	90
Figura 34 – Comparação dos índices de estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, considerando todas as matérias, apontado pelos líderes e liderados respondentes .....	91
Figura 35 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal, apontado pelos liderados respondentes .....	92
Figura 36 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa, apontado pelos liderados respondentes .....	92
Figura 37 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria tributária, apontado pelos liderados respondentes .....	93
Figura 38 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária, apontado pelos liderados respondentes .....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargos dos servidores nos gabinetes de desembargadores federais (setembro de 2006) .....	20
Tabela 2 – Formação superior de servidores nos gabinetes (setembro de 2006).....	21
Tabela 3 – Número ideal de servidores por gabinete conforme competência (setembro de 2006) .....	61
Tabela 4 – Amostra desejada de liderados conforme competência dos gabinetes (novembro de 2006) .....	62
Tabela 5 – Cálculo da amostra real de liderados conforme competência dos gabinetes (novembro de 2006).....	63
Tabela 6 – Tempo de formado em Direito e sua relação com a designação para função de liderança nos gabinetes de desembargadores (novembro de 2006) .....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

- E1 – estilo de liderança “determinar”, segundo Hersey e Blanchard
- E2 – estilo de liderança “persuadir”, segundo Hersey e Blanchard
- E3 – estilo de liderança “compartilhar”, segundo Hersey e Blanchard
- E4 – estilo de liderança “delegar”, segundo Hersey e Blanchard
- Elab. 1 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 1, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- Elab. 2 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 2, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- Elab. 3 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 3, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- Elab. 4 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 4, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- Elab. 5 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 5, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- Elab. 6 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 6, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão

- Elab. 7 – estilo de liderança referente ao liderado com a senha 7, que respondeu o questionário para a atividade de elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão
- LEAD – *leadership effectiveness and adaptability description*, instrumentos desenvolvidos e descritos por Hersey e Blanchard
- LPC – *least preferred co-worker*, ou “questionário do colega menos preferido”, instrumento utilizado por Fiedler para avaliar se um líder é voltado para a tarefa ou para a pessoa
- M1 – maturidade do liderado baixa, considerada por Hersey e Blanchard
- M2 – maturidade do liderado baixa a moderada, considerada por Hersey e Blanchard
- M3 – maturidade do liderado moderada a alta, considerada por Hersey e Blanchard
- M4 – maturidade do liderado alta, considerada por Hersey e Blanchard
- PST – “proteja seu telhado”, figura de linguagem utilizada por Robbins e Finley para identificar um ambiente de trabalho baseado em punição
- TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	ORGANIZAÇÃO.....	16
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
4.1	EVOLUÇÃO DAS TEORIAS REFERENTES À LIDERANÇA.....	25
4.1.1	<i>Teoria dos traços</i> .....	25
4.1.2	<i>Teorias comportamentais</i> .....	26
4.1.2.1	Estudos da Universidade de Ohio.....	26
4.1.2.2	Estudos da Universidade de Michigan .....	27
4.1.2.3	O <i>grid</i> gerencial.....	28
4.1.2.4	Teorias escandinavas .....	30
4.1.3	<i>Teorias situacionais</i> .....	31
4.1.3.1	Modelo de Fiedler.....	31
4.1.3.2	Modelo de Hersey e Blanchard .....	34
4.1.3.3	Modelo de Tannenbaun e Schmidt.....	41
4.1.3.4	Teoria do caminho-meta .....	45
4.1.3.5	Modelo de participação e liderança.....	47
4.1.4	<i>Teorias neocarismáticas</i> .....	49
4.1.4.1	Liderança carismática .....	49
4.1.4.2	Liderança transacional .....	50
4.1.4.3	Liderança transformacional .....	50
4.1.4.4	Liderança visionária .....	51
4.1.5	<i>Outras abordagens de liderança</i> .....	53
4.1.5.1	Liderança de equipe.....	53

4.2	CONCLUSÕES RELATIVAS À REVISÃO TEÓRICA.....	56
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>58</b>
5.1	OBJETIVO GERAL.....	58
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	58
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
6.1	PRIMEIRA ETAPA: ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	64
6.2	SEGUNDA ETAPA: APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	67
6.3	LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO .....	69
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>72</b>
7.1	RESULTADOS GERAIS, REFERENTES AO PERFIL DO RESPONDENTE.....	73
7.1.1	<i>Idade.....</i>	73
7.1.2	<i>Sexo.....</i>	74
7.1.3	<i>Formação em Direito .....</i>	75
7.1.4	<i>Tempo de formatura em Direito .....</i>	76
7.1.5	<i>Tempo de experiência no gabinete.....</i>	78
7.2	RESULTADOS RELATIVOS A ESTILOS DE LIDERANÇA .....	80
7.2.1	<i>Estilo de liderança indicado pelo líder e liderados e estilo desejável obtido a partir da capacidade e da disposição .....</i>	80
7.2.2	<i>Comparação do estilo apontado pelo líder e pelo liderado.....</i>	81
7.2.3	<i>Comparação do estilo desejável obtido por meio da capacidade e da disposição apontadas pelo líder e pelo liderado.....</i>	82
7.2.4	<i>Comparação do estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável obtido pela capacidade e disposição indicadas por ele.....</i>	83
7.2.5	<i>Comparação do estilo apontado pelo liderado com o estilo desejável obtido através de sua auto-avaliação sobre capacidade e disposição .....</i>	85
7.2.6	<i>Estilo mais utilizado apontado pelos líderes respondentes.....</i>	86
7.2.6.1	<i>Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos líderes respondentes, considerando todas as matérias .....</i>	86
7.2.6.2	<i>Estilo mais utilizado, por matéria do gabinete, apontado pelos líderes respondentes.....</i>	87
7.2.7	<i>Estilo mais utilizado apontado pelos liderados respondentes.....</i>	89

7.2.7.1	Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos liderados respondentes, considerando todas as matérias.....	89
7.2.7.2	Estilo mais utilizado, por matéria do gabinete, apontado pelos liderados respondentes.....	91
<b>8</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LÍDER – GABINETE DE TODOS OS TIPOS DE MATÉRIA, EXCETO PENAL .....</b>	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LÍDER – GABINETE DE MATÉRIA PENAL.....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LIDERADO – ATIVIDADE ELABORAÇÃO DE MINUTA DE DECISÃO MONOCRÁTICA, RELATÓRIO, VOTO E ACÓRDÃO.....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LIDERADO – ATIVIDADE INSERÇÃO DE BLOCOS EM PAUTA .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE E – RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E SENHA – GABINETE DE TODOS OS TIPOS DE MATÉRIA, EXCETO PENAL.....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE F – RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E SENHA – GABINETE DE MATÉRIA PENAL.....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICE G – ESTILOS UTILIZADOS E ESTILOS DESEJÁVEIS NOS GABINETES DE DESEMBARGADORES FEDERAIS DA AMOSTRA CONSIDERADA.....</b>	<b>128</b>
	<b>ANEXO A – PORTARIA QUE FIXA A LOTAÇÃO DOS GABINETES.....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO B – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA JULGAMENTO DE RECURSOS EM GABINETE DE DESEMBARGADOR FEDERAL.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO C – PROCEDIMENTO OPERACIONAL DO PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA JULGAMENTO DE RECURSOS EM UM GABINETE DE DESEMBARGADOR FEDERAL.....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, vem se observando com ansiedade o ritmo das reformas estruturais embasadas na modernização da gestão pública e privada, com o objetivo de buscar a excelência organizacional.

A globalização dos padrões de qualidade, a crescente consciência que leva ao exercício da cidadania e do conseqüente nível de exigência dos usuários e da própria sociedade impulsionam as organizações públicas à mudanças de comportamento em busca de soluções inovadoras. Estas soluções devem ter por foco a eficácia, com base na liderança, pois conforme Stephen Robbins (2002, p. 371), “convêm pensar na liderança para inspirar as pessoas”.

O grande desafio está em escolher o estilo adequado de liderança para cada situação, especialmente em organizações públicas, geralmente sujeitas a uma cadeia de comando hierárquico, obrigadas a executar tarefas cada vez mais complexas, em conjunturas instáveis e para cidadãos que exigem rapidez e qualidade.

Existem várias teorias sobre liderança, todas apresentando seus prós e contras. A teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard se apresenta como uma possibilidade para ajudar a enfrentar esse desafio. Entretanto, será essa teoria adequada à realidade dos gabinetes de desembargadores federais no Tribunal Regional Federal da 4ª Região? E se for, qual o estilo de liderança que vem sendo praticado, com base no modelo de Hersey e Blanchard?

Procurando obter uma resposta a essa indagação, o presente estudo foi desenvolvido.

O trabalho foi estruturado em capítulos. O capítulo 1 refere-se à introdução, apresentando aspectos gerais da Organização.

O capítulo 2 descreve o problema, abordando o contexto encontrado para gerenciar pessoas nos gabinetes de desembargadores do Tribunal.

A justificativa para a realização desse estudo encontra-se no capítulo 3.

Na revisão teórica, capítulo 4, foi apresentada a evolução das teorias referentes à liderança, levantando conceitos, métodos e instrumentos de análise dos principais modelos teóricos, enfatizando os pontos positivos e as críticas existentes.

No capítulo 5 foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

Os procedimentos metodológicos do estudo foram descritos no capítulo 6, divididos em duas etapas: elaboração e aplicação dos questionários, além de apontar as limitações da pesquisa.

Os dados obtidos são apresentados e analisados no capítulo 7, inicialmente os resultados gerais, referentes ao perfil do respondente e, após, os resultados relativos a estilos de liderança.

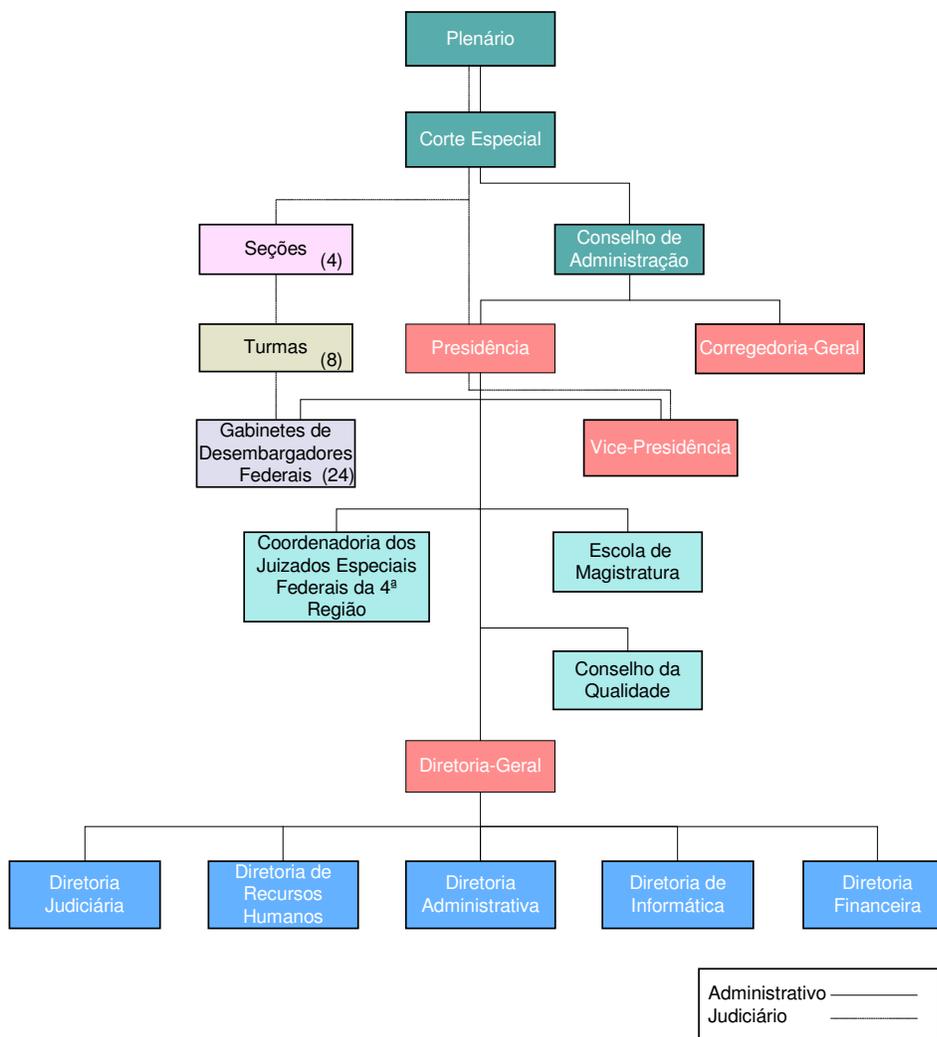
As conclusões do trabalho se encontram no capítulo 8.

A seguir, uma visão geral e sucinta da Organização onde se encontram os gabinetes de desembargadores – o Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

## 1.1 ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região, situado no Parque da Harmonia em Porto Alegre, integra o Poder Judiciário, estando subordinado ao Conselho da Justiça Federal. Tem como missão: “prestar tutela jurisdicional à sociedade com eficiência, eficácia e efetividade, de modo útil e a tempo”.

A estrutura organizacional deste Tribunal está apresentada de forma resumida na figura 1.



**Figura 1 – Estrutura organizacional do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**

Fonte: Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

O Tribunal Regional Federal da 4ª Região conta, atualmente, com 975 pessoas, sendo que 964 são concursados.

Os quadros de pessoal efetivo do Poder Judiciário são compostos pelas seguintes carreiras, constituídas pelos respectivos cargos de provimento efetivo:

Analista Judiciário, Técnico Judiciário e Auxiliar Judiciário. As atribuições dos cargos são descritas por Resolução do Conselho de Justiça Federal, observado o seguinte:

- a) Analista Judiciário: atividades de planejamento, organização, coordenação, supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa, elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade;
- b) Técnico Judiciário: execução de tarefas de suporte técnico e administrativo;
- c) Auxiliar Judiciário: atividades básicas de apoio operacional.

Esses cargos são subdivididos conforme a área de atuação:

- a) área judiciária, compreendendo os serviços realizados privativamente por bacharéis em Direito, abrangendo processamento de feitos, execução de mandados, análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como elaboração de pareceres jurídicos;
- b) área de apoio especializado, compreendendo os serviços para a execução dos quais se exige dos titulares o devido registro no órgão fiscalizador do exercício da profissão ou o domínio de habilidades específicas, a critério da administração;
- c) área administrativa, compreendendo os serviços relacionados com recursos humanos, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, controle interno e auditoria, segurança e transporte e outras atividades complementares de apoio administrativo.

As áreas são classificadas em especialidades, quando exigem formação especializada ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

São requisitos de escolaridade para ingresso:

- a) no cargo de Analista Judiciário, curso de ensino superior, inclusive licenciatura plena, correlacionado com a especialidade, se for o caso;

- b) no cargo de Técnico Judiciário, curso de ensino médio, ou curso técnico equivalente, correlacionado com a especialidade, se for o caso;
- c) no cargo de Auxiliar Judiciário, curso de ensino fundamental.

Apesar de o nível de exigência para a investidura no cargo de Técnico Judiciário ser de nível médio, a maioria dos servidores concursados para este cargo possuem nível superior completo.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como já foi citado, a tutela jurisdicional é a essência da missão deste Tribunal, que é prestada por meio de decisões monocráticas (de um só desembargador) ou de decisões colegiadas em sessões de julgamento. Em ambos os casos, a preparação de minutas para tais decisões é feita pelos servidores dos gabinetes de desembargadores, e após submetida à aprovação do desembargador.

Portanto, a principal atividade dos gabinetes é a elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão.

Especificamente nos 24 gabinetes de desembargadores que executam essa atividade, a distribuição dos cargos é a seguinte (situação em setembro de 2006):

**Tabela 1 – Cargos dos servidores nos gabinetes de desembargadores federais (setembro de 2006)**

CARGOS	QUANTIDADE	% SOBRE O TOTAL
Analista Judic/Apoio Especializado/Informática	1	0,29
Analista Judiciário/Judiciária	141	41,35
Auxiliar Judiciário/Serviços Gerais	2	0,53
Técnico Jud./ Serv. Gerais/Segurança e Transportes	26	7,6
Técnico Jud/Apoio Espec./Operação de Computadores	1	0,29
Técnico Judiciário/ Serviços Gerais	1	0,29
Técnico Judiciário/Administrativa/Judiciária	169	49,56
<b>TOTAL</b>	<b>341</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados cadastrados na área de Recursos Humanos do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Como pode ser observado, há uma certa diversidade de especializações, mas a grande maioria dos cargos é de Técnico Judiciário – área administrativa / judiciária (49,56%) ou Analista Judiciário – área judiciária (41,35%). A formação superior dos servidores nos gabinetes se apresenta, conforme tabela abaixo.

**Tabela 2 – Formação superior de servidores nos gabinetes (setembro de 2006)**

FORMAÇÃO SUPERIOR	QUANTIDADE
Curso Superior: ADMINISTRAÇÃO	3
Curso Superior: ARQUITETURA E URBANISMO	1
Curso Superior: BIBLIOTECONOMIA	1
Curso Superior: CIÊNCIAS ATUARIAIS	1
Curso Superior: CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1
Curso Superior: CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS	229
Curso Superior: CIÊNCIAS SOCIAIS	1
Curso Superior: DIREITO	51
Curso Superior: GESTÃO EM SEGURANÇA EMPRESARIAL	1
Curso Superior: LETRAS	1
Curso Superior: MATEMÁTICA	1
Curso Superior: PEDAGOGIA	1
Curso Superior: PROCESSAMENTO DE DADOS	1
Curso Superior: PSICOLOGIA	1
Curso Superior: SOCIOLOGIA	1
Curso Superior: VETERINÁRIA	1
<b>TOTAL</b>	<b>296</b>

(conclusão)

Fonte: Dados cadastrados na área de Recursos Humanos do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Confrontando-se as quantidades totais expressas nas tabelas 1 e 2, chega-se ao fato de que 86,80% dos servidores lotados em gabinetes possuem nível superior, sendo que 82,11% têm formação em Ciências Jurídicas e Sociais ou Direito.

A experiência desejável para a composição das equipes em gabinetes varia de acordo com a matéria a ser julgada, a qual pode ser trabalhista, tributária, administrativa, civil, comercial, previdência e assistência social ou penal. Além disso, os candidatos prestam concurso para o Tribunal, tendo diferentes expectativas: alguns pretendem fazer carreira na instituição e outros, utilizando-se desta organização como base de lançamento, seguem se preparando para outros certames, em geral afetos à área jurídica, tais como os da Magistratura e Ministério Público, entre outros. Esse fenômeno explica-se, facilmente, se for considerado que

a experiência e o conhecimento adquirido propiciados pelas atividades executadas em gabinetes contribuem efetivamente para um bom desempenho em concursos públicos como os anteriormente mencionados. Enfatize-se serem os servidores com formação na área jurídica os mais requisitados para comporem as equipes de trabalho nos gabinetes.

Portanto, apesar de a formação aparentemente não significar problema, um líder de gabinete tem a dificuldade de gerenciar pessoas de diferentes experiências e expectativas. Dentro de um contexto em que a mudança de gestão ocorre de dois em dois anos, poderá haver casos em que os desafios serão aumentados, já que a mudança de gestão, assim como a aposentadoria de desembargador federal, abre a possibilidade para a mudança de matéria (competência), o que poderá demandar um período de adaptação ao novo campo de conhecimento jurídico.

Considerem-se, ainda, os efeitos advindos da estabilidade dos servidores. Se, por um lado, essa situação gera tranquilidade, por outro, poderá causar acomodação, caso o servidor não seja constantemente motivado.

Um outro ponto importante refere-se ao formato de processo seletivo no serviço público, o qual se dá por meio de concursos de provas ou de provas e títulos. Os critérios de seleção aplicados nesse sistema não podem garantir que os candidatos classificados para as vagas enquadrem-se em padrões de maturidade emocional desejáveis para os cargos a serem providos. Garantindo-se, apenas, que os candidatos classificados apresentem um nível mínimo de capacidade técnica.

A capacidade e a motivação das pessoas são elementos importantes no processo de liderança para Hersey e Blanchard. Sua teoria, que se insere na abordagem situacional, reconhece tais variáveis e as relaciona com os estilos de liderança, de forma sistemática. Para os autores, a capacidade e a motivação são componentes da maturidade, que é dinâmica. Esses foram os principais motivos da escolha por essa teoria, pois parece adequar-se à organização.

Estudar a aplicação da teoria situacional apresenta-se como alternativa para fundamentar a prática da liderança no Tribunal. Então, se apresenta a seguinte questão: **quais os estilos de liderança que vêm sendo praticados em gabinetes**

**de desembargadores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com base no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard?**

Visando identificar alternativas para otimização do exercício da liderança nessas unidades, dentro das limitações inerentes à instituição, o presente estudo procura encontrar resposta para essa questão, lançando mão de percepções dos próprios gerentes e servidores dos gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

### 3 JUSTIFICATIVA

O exercício da liderança eficaz é um fator essencial para o desenvolvimento das atividades dentro deste Tribunal.

O presente estudo busca verificar quais os estilos de liderança que vêm sendo praticados em gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com base no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard. Se esta pesquisa demonstrar que a teoria de Hersey e Blanchard se aplica para o contexto estudado, a eficácia do exercício da liderança neste Tribunal Regional Federal dependerá da flexibilidade e habilidade de seus líderes em variarem seu comportamento conforme o nível de maturidade de seus subordinados.

E, conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 293) “há bem poucos líderes, talvez nenhum, que não sejam capazes de aprender a usar os quatro estilos básicos de liderança”. Portanto, se o modelo se mostrar aplicável, é possível treinar, visando a uma liderança eficaz.

E, conforme os autores: “a combinação da fixação de objetivos e critérios de avaliação de desempenho, como estilo de liderança adequado, poderá contribuir para que a avaliação por objetivos se torne um processo de desenvolvimento mais incisivo, que pode ser eficaz trabalhando com todos os níveis de maturidade: a implantação de tal programa pode representar uma mudança significativa para uma organização e seus gerentes” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 326). Portanto, dentro da hipótese da aplicação desta teoria, os resultados deste estudo poderão se amplificar por meio de um treinamento em liderança situacional, contribuindo, indiretamente para o processo de gestão da organização.

## **4 REVISÃO TEÓRICA**

A presente revisão destina-se a levantar conceitos e modelos que servirão de base ao estudo. Visa a apresentar as diferentes teorias a respeito de liderança, seus pontos fortes e suas fragilidades.

### **4.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS REFERENTES À LIDERANÇA**

#### **4.1.1 Teoria dos traços**

A abordagem dos traços enfatiza as qualidades físicas, intelectuais, sociais ou da personalidade que possam identificar um líder.

Muitos estudos foram feitos neste sentido, entretanto, após mais de meio século de pesquisas, a conclusão a que se chegou é que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum deles é a garantia de sucesso, segundo Robbins (2005, p. 305) e Cury (2005, p. 77).

Para Robbins (2005, p. 305), essa teoria apresenta, pelo menos, quatro limitações: não existe um traço universal para a liderança em todas as situações. Os traços funcionam melhor para situações específicas, uma vez que não é possível descobrir o que é a causa e o que é efeito e, por último, os traços servem melhor como possibilidade de surgimento da liderança do que para identificar líderes como eficazes ou ineficazes.

No final dos anos 40, os pesquisadores passaram, então, para uma outra abordagem: a comportamental.

#### **4.1.2 Teorias comportamentais**

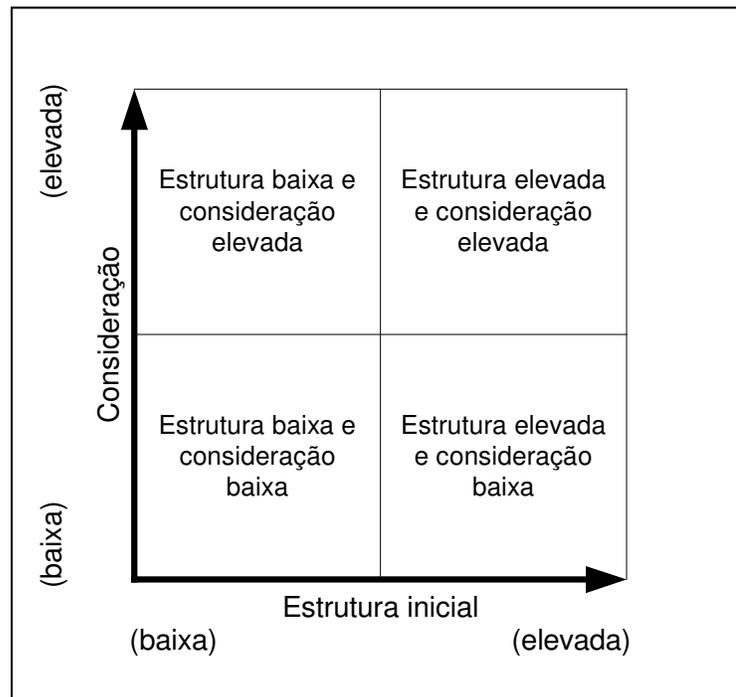
Diferentemente da teoria dos traços que considerava o líder como “nato”, as teorias comportamentais sugerem que comportamentos específicos poderiam distinguir os líderes (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 227). Dessa forma, padrões comportamentais poderiam ser desenvolvidos, treinando pessoas para a liderança eficaz (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 227).

##### **4.1.2.1 Estudos da Universidade de Ohio**

Pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio, à procura de dimensões do comportamento do líder, após estudarem mais de mil dimensões diferentes, concluíram que duas são responsáveis por uma parte considerável do comportamento de líder: estrutura inicial e consideração (ROBBINS, 2005, p. 306).

Segundo Cury (2005, p. 84), a estrutura inicial refere-se ao comportamento do líder ao definir a relação entre ele e os membros do grupo, e ao tentar determinar padrões definidos de organização, comunicação e métodos de ação. Já a consideração refere-se ao comportamento ligado à amizade, afeto, e confiança

mútua entre o líder e os membros da equipe. Nessa pesquisa, foi verificado que essas duas dimensões funcionaram de forma independente e que sua combinação pode descrever o comportamento do líder (Figura 2).



**Figura 2 – Quadrantes de liderança, segundo estudos da Universidade de Ohio**

Fonte: Adaptado de CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 85.

#### 4.1.2.2 Estudos da Universidade de Michigan

Na Universidade de Michigan, estudiosos identificaram duas características do comportamento do líder relacionadas ao desempenho eficaz: orientação para o funcionário e orientação para a produção (CURY, 2005, p. 83).

Um líder visto como orientado para os funcionários enfatiza as relações interpessoais, aceita as diferenças individuais e se interessa pelas necessidades de seus funcionários (ROBBINS, 2005, p. 306). O líder voltado às pessoas crê na

delegação de decisões, busca criar um ambiente agradável no trabalho, tendo em mente o crescimento e a realização pessoal do subordinado (GIBSON, 1981, p.199).

Por outro lado, o líder orientado para a produção tem a tendência de focalizar nos aspectos técnicos e práticos do trabalho, preocupando-se com a execução das tarefas e seus funcionários são considerados instrumentos para atingir os objetivos da organização (ROBBINS, 2005, p. 307). Seu comportamento baseia-se na coerção, na recompensa e no poder legal para influenciar o desempenho dos subordinados (GIBSON, 1981, p. 199).

Conforme Robbins (2005, p. 307), os resultados dessa pesquisa demonstraram a superioridade do comportamento do líder voltado ao funcionário, que estava relacionado à maior satisfação dos trabalhadores e à maior produtividade.

O comportamento do líder orientado para a produção obteve índices menores de satisfação e de produtividade (ROBBINS, 2005, p. 307).

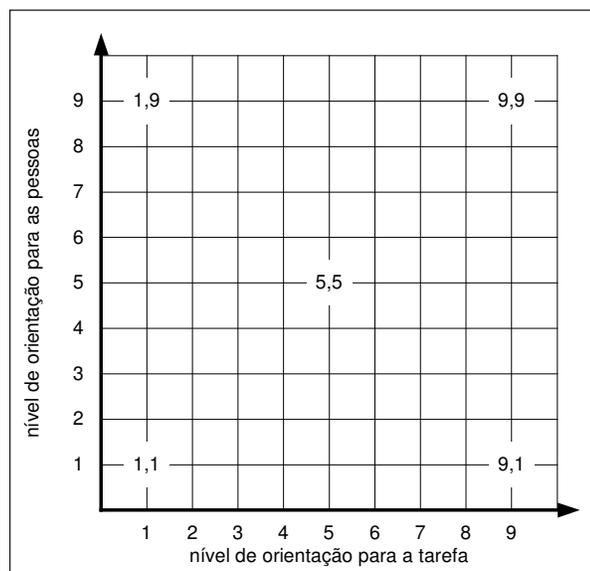
#### 4.1.2.3 O *grid* gerencial

Blake e Mouton foram os idealizadores do *grid* gerencial para analisar a eficácia do líder conforme a combinação de estilos, tendo por variáveis a preocupação com as pessoas e a preocupação para a produção (MAXIMIANO, 2002, p. 318). Essas duas orientações são representadas por escalas de 1 a 9, sendo que 1 representa a mínima orientação, 9 representa a máxima e 5 a intermediária. Os demais números na escala significam diversos graus de orientação (BLAKE; MOUTON, 1987, p. 12).

A forma como o líder combina essas duas orientações determina o modo como esse utiliza o poder (BLAKE; MOUTON, 1987, p. 13). Assim, pela combinação, têm-se cinco possibilidades básicas, como pode ser visualizado na figura 3. Essas

cinco combinações básicas são descritas a seguir, conforme os autores do grid (BLAKE; MOUTON, 1987, p. 14):

- a) líder-tarefa, voltado para a produção (9,1). O gerente deste tipo se preocupa em aumentar a produção, mediante o uso da autoridade e do poder, controlando os subordinados e exigindo submissão;
- b) líder-pessoas, voltado para as pessoas (1,9). Esse líder procura promover bons sentimentos entre colegas e subordinados;
- c) líder-negligente, que não se importa com as pessoas nem tarefas (1,1). Faz o mínimo necessário, visando, apenas, permanecer dentro da organização;
- d) líder medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5). Esse gerente procura acompanhar os outros, o que resulta na conformidade com o *status quo*;
- e) líder-equipe, voltado para as metas e pessoas, simultaneamente (9,9); tal líder orienta-se para as metas e busca resultados de alta qualidade e em grande quantidade, mediante envolvimento, participação, comprometimento e resolução de conflitos.



**Figura 3 – O *grid* gerencial**

Fonte: Adaptado de Blake, R. R.; Mouton, J. S. **O novo *grid* gerencial**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1987. p. 13.

Para Blake e Mouton, o estilo é melhor quanto mais próximo estiver da posição “9,9”, que traduz o líder-equipe (MAXIMIANO, 2002, p. 319). Conforme os autores, o *grid* possibilita que o líder identifique seu próprio estilo de liderança, além de permitir que avalie seu estilo antes de começar um programa de treinamento que visa a deslocá-lo para a posição “9,9” (GIBSON, 1981, p. 204).

O *grid* gerencial ainda é uma teoria bastante usada entre os gerentes, apesar de que não tenha sido completamente apoiada pela pesquisa existente, que está disponibilizada na forma de estudo de caso (GIBSON, 1981, p. 204). Por esse motivo, o *grid* é popular entre as pessoas voltadas para a prática, mas controverso entre os pesquisadores e teóricos, por falta de apoio empírico (GIBSON, 1981, p. 204).

Outra crítica ao *grid*, comum a todas teorias comportamentais, é a de que a liderança não tem apenas duas dimensões (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 236).

Segundo Maximiano (2002, p. 319), o modelo de Blake e Mouton também foi criticado por considerar que um comportamento funcionaria bem em qualquer situação. Para os críticos, “não há um estilo que seja melhor que os outros, qualquer que seja a situação” (MAXIMIANO, 2002, p. 319). Tal pensamento em que a eficácia do estilo depende da situação resultou no desenvolvimento de várias teorias de abordagem situacional (MAXIMIANO, 2002, p. 319).

#### 4.1.2.4 Teorias escandinavas

Pesquisadores da Suécia e da Finlândia, preocupados com a possibilidade de o foco tarefa-pessoa não acompanhar a realidade dinâmica atual, propuseram uma terceira característica dos líderes eficazes: o comportamento orientado para ao desenvolvimento (ROBBINS, 2005, p. 308). Esses líderes buscam novas idéias e geram e implementam mudanças (ROBBINS, 2005, p. 308). Essa proposta se

baseou nos dados originais da pesquisa de Ohio, onde já havia itens relativos ao desenvolvimento como “novas abordagens para os problemas”, “novas formas de fazer as coisas” e “encorajar para novas atividades” (ROBBINS, 2005, p. 308).

Conforme esta pesquisa, líderes com comportamento orientado para o desenvolvimento fazem com que seus funcionários fiquem mais satisfeitos e são considerados mais competentes (ROBBINS, 2005, p. 308).

### **4.1.3 Teorias situacionais**

Segundo Maximiano (2002, p. 319), estas teorias têm um pressuposto em comum: para a liderança ser eficaz, o estilo têm que se ajustar à situação. Entretanto nenhuma teoria de liderança situacional consegue explicar definitivamente a eficácia do líder, já que cada modelo possui seus pontos fortes e fracos (MAXIMIANO, 2002, p. 319-320).

O que as teorias situacionais tentam resolver é qual o estilo que se ajusta a cada situação. Mas, para isso, é necessário, antes, avaliar a situação (MAXIMIANO, 2002, p. 320).

#### **4.1.3.1 Modelo de Fiedler**

Neste modelo, a liderança eficaz depende da combinação de estilos e situações (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 231). Fiedler propôs meios de se medir estilos e situações de liderança, indicando quais combinações são positivas (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 231). Primeiramente, mediu o estilo de liderança do gerente com um questionário que chamou de “questionário do colega menos preferido” (*Least*

*Preferred Co-worker*, ou LPC), instrumento para avaliar se um líder é voltado para a tarefa ou para a pessoa (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 231): baixo LPC determina que o líder é muito preocupado com o desempenho de tarefas, pois percebe qualquer um que o interrompa como negativo; alto LPC significa que o líder é voltado à pessoa, porque vê seu funcionário como alguém que tem valor (HAMPTON, 1991, p. 220). Quando o respondente pontua na média, não pode ser classificado em nenhuma das duas orientações, ficando fora da previsão da teoria (ROBBINS, 2005, p. 309). Fiedler considera que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Isto é relevante, pois, se uma situação necessita de um líder orientado para a tarefa e o líder é orientado para a pessoa, ou o líder deverá ser substituído ou a situação precisará ser modificada para que a eficácia seja alcançada (ROBBINS, 2005, p. 309).

Após avaliar o estilo de liderança pelo questionário LPC, Fiedler passou a avaliar a situação para verificar qual o tipo de liderança é adequado (ROBBINS, 2005, p. 309).

Fiedler concentra-se em três dimensões contingenciais para definir os fatores situacionais básicos para a eficácia na liderança: a relação líder-liderados, o grau de estruturação da tarefa e o poder de posição do líder (ROBBINS, 2002, p. 385).

A partir desses três fatores, avalia-se a situação como favorável ou desfavorável, conforme figura 4.

Relações entre o Líder e os liderados (grau de confiança, liberdade, respeito)	Grau de estruturação da tarefa (procedimentos bem definidos)	Poder de posição (influência do líder sobre as variáveis do poder, poder do cargo)	Estilo de liderança mais eficaz voltado à
Bom	Estruturada	Forte	Tarefa
		Fraco	Tarefa
	Não estruturada	Forte	Tarefa
		Fraco	Pessoa
Ruim	Estruturada	Forte	Pessoa
		Fraco	Pessoa
	Não estruturada	Forte	Tarefa
		Fraco	Tarefa

**Figura 4 – Matriz contingencial de Fiedler**

Fonte: Adaptada de MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

Analisando diferentes situações em inúmeras organizações e aplicando este modelo, Fiedler e outros pesquisadores concluíram que:

- a) a liderança voltada à tarefa é eficaz em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis (MAXIMIANO, 2002, p. 321);
- b) a liderança voltada às pessoas é eficaz em situações de dificuldade intermediária (MAXIMIANO, 2002, p. 321).

As principais críticas a este modelo se referem ao fato de que os questionários elaborados para medir o estilo do líder avaliam, na verdade, atitudes e não comportamentos (MAXIMIANO, 2002, p. 321). O líder analisado pode dizer uma coisa e fazer outra. Também porque este modelo negligencia outras variáveis da situação, como as competências do líder e dos liderados. O ponto forte deste modelo foi a idéia de que o comportamento do líder deve ser adequado à situação (MAXIMIANO, 2002, p. 321).

Fiedler e Joe Garcia revisaram este modelo, propondo que o estresse afeta negativamente a situação, efeito que pode ser minimizado pela experiência e inteligência do líder (ROBBINS, 2005, p. 311). Essa revisão foi chamada de teoria do recurso cognitivo (ROBBINS, 2005, p. 311). A base dessa teoria é o fato de o estresse ser inimigo da racionalidade e de que a experiência e a inteligência interferem uma na outra (ROBBINS, 2005, p. 311). Segundo Robbins (2005, p. 311), as conclusões a que chegaram foram as seguintes:

- a) o comportamento diretivo traz um bom desempenho somente se acompanhado de inteligência alta em situações de baixo estresse;
- b) nas situações de grande estresse, a experiência influencia positivamente no desempenho;
- c) as habilidades intelectuais do líder influenciam o desempenho do grupo nas situações percebidas por ele como de baixo estresse.

Pesquisas demonstraram um significativo embasamento dessa teoria, e sua contribuição mais importante foi a de considerar o estresse como uma das variáveis situacionais importantes que influenciam a liderança (ROBBINS, 2005, p. 312).

#### 4.1.3.2 Modelo de Hersey e Blanchard

A teoria de Fiedler algumas vezes foi criticada por menosprezar o liderado, e esse é o ponto central na teoria de Hersey e Blanchard, chamada teoria do ciclo de vida (MAXIMIANO, 2002, p. 321). Conforme os autores, todas as variáveis situacionais são importantes (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo), entretanto consideram os liderados “de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187).

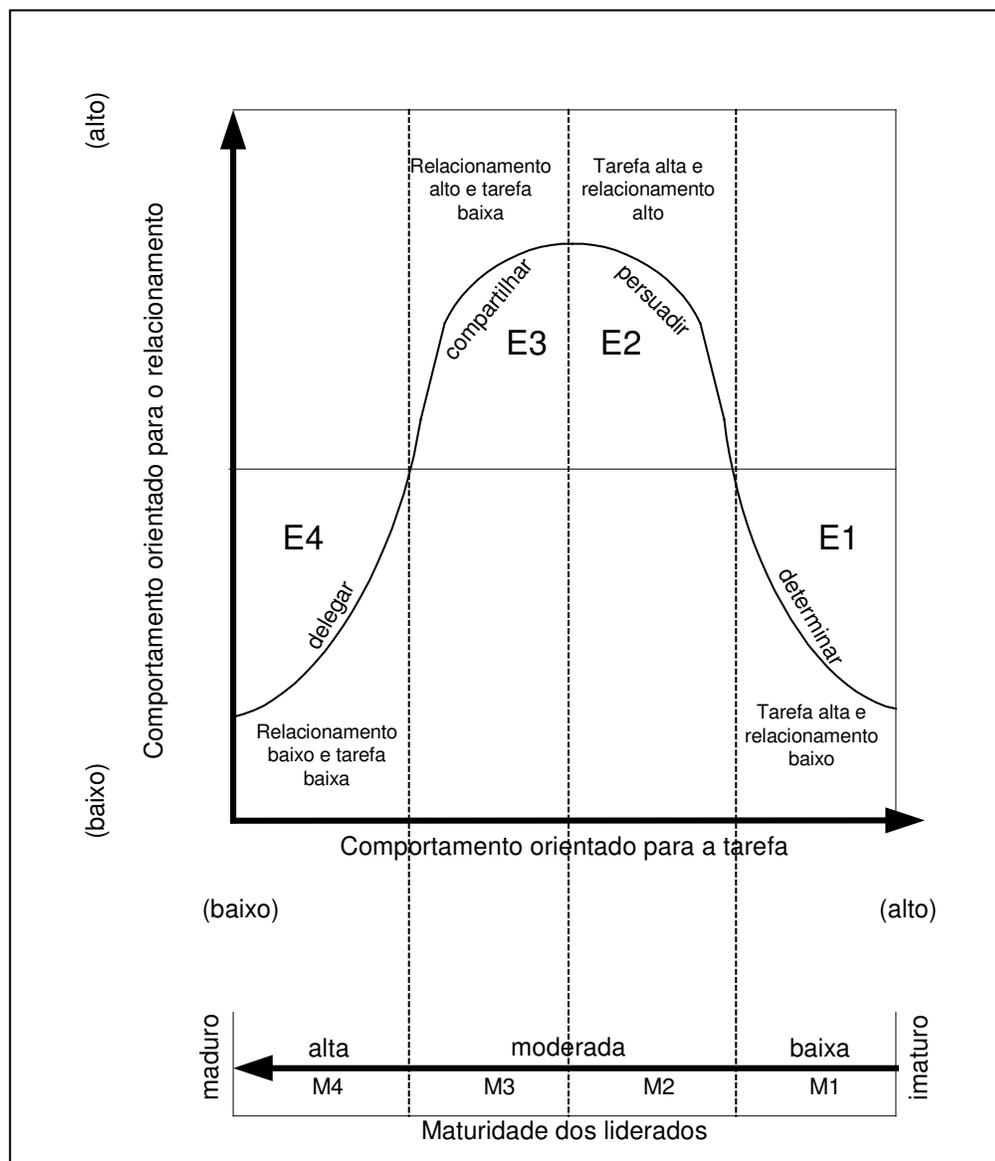
Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986, p. 186):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Para eles, “o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189). Implica “estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189). Já o comportamento de relacionamento é definido como “a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e carícias psicológicas” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189). É “ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189).

E a maturidade dos liderados é definida como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187). Portanto, segundo os autores (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 195), a maturidade inclui duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição). A maturidade de trabalho refere-se à capacidade de fazer alguma coisa e diz respeito ao conhecimento e à capacidade técnica (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 195). A maturidade psicológica está relacionada à disposição ou motivação para fazer

alguma coisa e refere-se à confiança em si mesmo e ao empenho (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 195). A maturidade, que se compõe dessas duas dimensões, deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de modo a considerar que um indivíduo ou um grupo não seja completamente maduro ou imaturo, pelo fato de poder apresentar melhor ou pior desempenho conforme a tarefa que executa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187). A figura 5 apresenta os estilos de liderança indicados conforme o nível de maturidade dos liderados.



**Figura 5 – Teoria de Hersey e Blanchard**

Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU. 1986, p. 189.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.189), a escala da maturidade do liderado é dividida em 4 níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4). O estilo de liderança adequado para cada um dos quatro níveis de maturidade do liderado é prescrito pela curva, na proporção certa entre comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio) (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189).

Então, conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 188), os estilos de liderança seriam “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” ou “delegar”.

O estilo “determinar” (E1) é adequado a subordinados com baixa maturidade (M1), isto é, pessoas que não têm capacidade e vontade para assumir determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Muitas vezes, sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Neste caso, um estilo diretivo, que orienta e supervisiona de forma clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Nesse estilo, o líder define a tarefa e especifica o que, como, quando e onde os liderados devem fazer (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Um comportamento de muito apoio para pessoas de baixa maturidade pode ser encarado como permissivo, complacente ou como recompensa de mau desempenho (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Por isso, o estilo adequado implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O estilo “persuadir” (E2) é indicado para pessoas com maturidade entre baixa e moderada (M2), isto é, pessoas que não têm a capacidade necessária mas mostram disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Neste caso, o líder deverá adotar um comportamento diretivo devido à falta de capacidade, mas também deverá oferecer apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo dos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). O líder se utiliza de explicações e comunicações bilaterais para que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Os liderados que têm esse nível de maturidade normalmente aceitam as decisões e o líder lhes oferece alguma ajuda e direção

(HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Este estilo implica comportamento de alta tarefa e alto relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O estilo “compartilhar” (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta (M3), isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Mas sendo competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada a problema de motivação do que de segurança (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Em ambos os casos, o líder deverá se utilizar de comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que utilizem a capacidade que possuem (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). O estilo “compartilhar” é participativo, já que o líder e o liderado participam juntos das decisões. É um estilo de apoio e não-diretivo, em que o líder facilita a tarefa e a comunicação (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190-191). Esse estilo implica comportamento de alto relacionamento e baixa tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

O estilo “delegar” (E4) é adequado para liderados com alta maturidade (M4), isto é, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). O líder deverá apresentar um estilo discreto, com pouca direção e pouco apoio (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Cabe ao líder identificar os problemas, entretanto, cabe aos liderados a execução dos planos, o desenvolvimento do projeto e a decisão de como, quando e onde executam as tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

Como foi descrito acima, maturidade baixa (M1) requer o estilo “determinar” (E1), maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo “persuadir” (E2), maturidade entre moderada e alta (M3) requer o estilo “compartilhar” (E3) e maturidade alta (M4) requer o estilo “delegar” (E4) (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Os estilos de liderança adequados aos níveis de maturidade são apresentados na figura 6 (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 192).

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<p>M1 <i>Maturidade baixa</i> Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras</p>	<p>E1 <i>Determinar</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo</p>
<p>M2 <i>Maturidade entre baixa e moderada</i> Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si</p>	<p>E2 <i>Persuadir</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto</p>
<p>M3 <i>Maturidade entre moderada e alta</i> Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras</p>	<p>E3 <i>Compartilhar</i> Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa</p>
<p>M4 <i>Maturidade alta</i> Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)</p>	<p>E4 <i>Delegar</i> Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa</p>

**Figura 6 – Estilos de liderança adequados aos níveis de maturidade**

Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU. 1986, p. 192.

Hersey e Blanchard (1986, p.191-192) enfatizam que estas denominações de estilos só deverão ser utilizadas para representar o comportamento eficaz correspondente a cada nível de maturidade. Entretanto, tratando-se de estilos ineficazes só se utilizará o número relativo ao quadrante (Q1, Q2, Q3 ou Q4) (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Assim, quando usado corretamente um estilo relacionamento baixo / tarefa baixa com a maturidade no nível M4, pode-se empregar E4 ou “delegar” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Mas se o mesmo estilo for usado inadequadamente em qualquer outro nível de maturidade, fala-se apenas Q4, que será melhor explicado como “abandonar” ou “abdicar” em vez de “delegar” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191). Além de sugerir o estilo de liderança de alta probabilidade de eficácia conforme os níveis de maturidade dos liderados, os autores indicam a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, caso o líder não seja capaz de adotar o estilo adequado (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 192). A probabilidade de sucesso depende do afastamento em relação ao estilo desejado, e está apresentada na figura 7.

Nível de maturidade	Probabilidade alta	Segunda probabilidade	Terceira probabilidade	Baixa probabilidade
M1	E1	E2	Q3	Q4
M2	E2	E1, E3	–	Q4
M3	E3	E2, E4	–	Q1
M4	E4	E3	Q2	Q1

**Figura 7 – Probabilidades de Sucesso dos Estilos de Liderança**

Fonte: HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU. 1986, p. 192.

Na figura 7, o estilo de alta probabilidade e o de segunda maior probabilidade foram indicados como “E”, enquanto os estilos de terceira probabilidade e o de baixa probabilidade foram indicados como Q, pois E1, E2, E3 e E4 somente são utilizados quando se referem a comportamentos eficazes, conforme a curva da figura 5 (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 192).

Como já foi dito, a maturidade inclui duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição), conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 195). Então, a partir da combinação dos níveis de capacidade com os níveis de disposição será possível indicar o estilo adequado que o líder deve adotar. A figura 8 apresenta a matriz de integração entre maturidade e estilo, desenvolvida por Hersey e Blanchard. Nesta matriz, foram incluídos níveis intermediários (indicados por “\*”) de maturidade além dos já citados, que vão de um a quatro.

MATURIDADE PSICOLÓGICA (DISPOSIÇÃO)	*	E4	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2
	4	E4	E4	E4	E3E4	E3	E2E3	E2	E2	E2
	*	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2	E2
	3	E3	E3E4	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2
	*	E3	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2	E1E2
	2	E3	E2E3	E2E3	E2E3	E2	E2	E2	E1E2	E1
	*	E2	E2E3	E2	E2	E2	E2	E1E2	E1	E1
	1	E2	E2	E2	E1E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1
	*	E2	E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1	E1	E1
		*	4	*	3	*	2	*	1	*
MATURIDADE PROFISSIONAL (CAPACIDADE)										

**Figura 8 – Matriz de Integração entre maturidade e estilo**

Fonte: SILVA, Marcos Antonio da. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico**. 2004. p. 47.

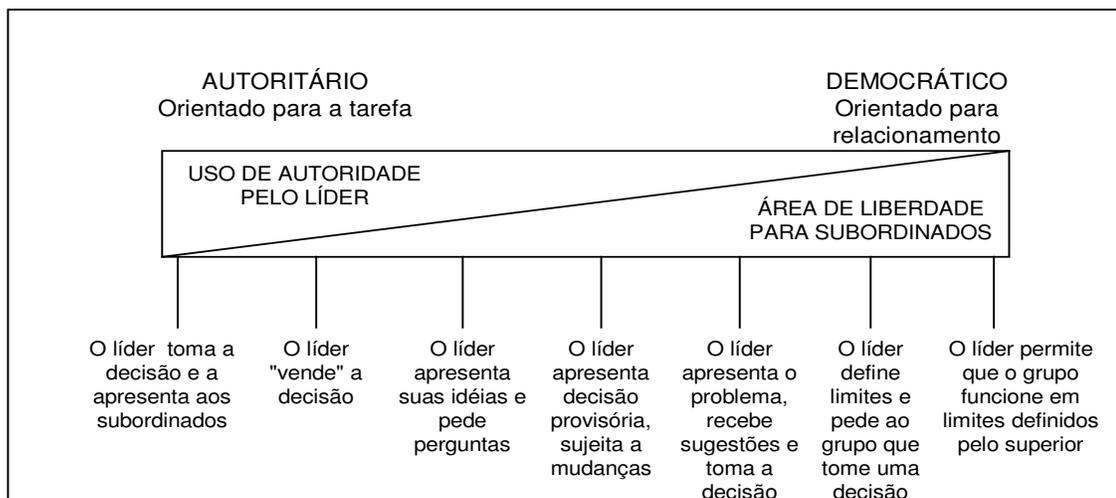
Portanto, segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 193), “a chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo”. Nessa teoria, fica subentendida a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até que possuam capacidade e disposição para executar as tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193). O desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança ao longo da curva da figura 5 (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193). Por outro lado, sempre que o desempenho de um liderado regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva para dar-lhe a direção e o apoio emocional necessários (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193). Tanto para o aumento da maturidade como no caso da regressão para um nível menor, cabe lembrar que a maturidade é considerada em relação a determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193).

Essa teoria apresenta pontos fortes e fragilidades (MAXIMIANO, 2002, p. 323). Conforme críticas, um problema está na idéia de que funcionários imaturos precisam ser tratados com forte autoridade. Indivíduos imaturos tratados autoritariamente podem permanecer imaturos, não se desenvolvendo (MAXIMIANO, 2002, p. 323). Outras críticas se referem à impossibilidade de medir a maturidade confiável e sistematicamente, à divisão simplista dos estilos de liderança e à falta de amparo metodológico nas recomendações de Hersey e Blanchard sobre como lidar com os diferentes níveis de maturidade (MAXIMIANO, 2002, p. 323).

Segundo Maximiano (2002, p. 323), um dos pontos fortes desse modelo é o fato de que Hersey e Blanchard reconhecerem a motivação e a competência como fatores importantes do processo de liderança. Outro ponto forte foi sua percepção de que a maturidade é dinâmica (MAXIMIANO, 2002, p. 323).

#### 4.1.3.3 Modelo de Tannenbaun e Schmidt

Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 31) apresentaram a escala dos diversos estilos de comportamento de liderança à disposição do administrador (Figura 9).



**Figura 9 – Estilos de liderança, de Tannenbaun e Schmidt**

Fonte: Adaptado de TANNENBAUN, Robert; SCHMIDT, Warren H. Como escolher um padrão de liderança. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 5, p. 29.

Cada tipo de comportamento está relacionado com o nível de autoridade usado pelo líder e com a margem de liberdade oferecida aos liderados para tomada de decisões (TANNENBAUN; SCHMIDT, 1986, p. 31). Quanto mais à esquerda da escala da figura 9, mais centralizador é o comportamento do líder (TANNENBAUN; SCHMIDT, 1986, p. 31). Quanto mais à direita, mais o líder transfere o controle aos liderados (TANNENBAUN; SCHMIDT, 1986, p. 31). Segundo Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 31), “nenhum dos extremos é absoluto”, pois “autoridade e liberdade têm limitações”. Abaixo, estão descritos cada um dos comportamentos indicados na figura 9, segundo Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 32-34).

**O líder toma a decisão e a apresenta aos subordinados:**

O líder identifica um problema, verifica as soluções possíveis, escolhe uma delas e depois a comunica a seus liderados para que a executem (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). Pode levar em conta ou não o que imagina que seus liderados pensam a respeito da decisão (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). De qualquer forma não oportuniza para que eles participem da tomada de decisão (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). Também pode ou não usar coerção, ou simplesmente sugeri-la (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32).

**O líder vende sua sugestão:**

Também aqui é o líder quem identifica o problema e quem chega a uma decisão (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). Entretanto, além de apresentá-la, tenta convencer seus liderados a aceitá-la (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). E, se perceber resistência, procurará reduzi-la, indicando as vantagens da decisão, por exemplo (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32).

**O líder apresenta suas idéias e pede perguntas:**

O líder, que chegou à decisão, procura obter aceitação dos liderados, oferecendo explicação de seus pensamentos e intenções (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32). Após, sugere que seus liderados o questionem para que, trocando idéias, tanto o líder quanto os liderados, explorem as implicações da decisão (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 32-33).

**O líder apresenta decisão provisória, sujeita a mudanças:**

Com este comportamento, o líder permite que os liderados influenciem a decisão (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33). O líder identifica o problema, pensa nas alternativas, chega a uma decisão provisória e a submete aos liderados que serão afetados por ela (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33). Somente após ouvi-los, toma a decisão final (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33).

**O líder apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão:**

Neste caso, o líder não chega aos liderados com uma solução própria. Este é o primeiro comportamento do líder dentro da escala apresentada que oportuniza aos liderados sugerir soluções (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33). O líder identifica o problema e o apresenta aos liderados para capitalizar seu conhecimento e sua experiência (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33). O líder escolhe entre as alternativas apontadas a que considera mais promissora (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 33).

**O líder define limites e pede ao grupo que tome uma decisão:**

O líder identifica o problema, estabelece os limites dentro dos quais a decisão será tomada e transfere ao grupo o direito de tomar decisões (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 34).

**O líder permite que o grupo funcione dentro de limites definidos pelo superior (do líder):**

Esse comportamento é o que oferece maior liberdade ao grupo e só é encontrado eventualmente em organizações formais (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 34). O grupo faz a identificação e o diagnóstico do problema, desenvolve alternativas e decide por uma ou mais soluções (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 34). Se o líder participar da tomada de decisão, o faz sem maior autoridade que outros membros do grupo, comprometendo-se a ajudar na execução, seja qual for a decisão tomada pelo grupo (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 34-35). Os únicos limites impostos ao grupo são os especificados pela organização, por meio da chefia superior ao líder do grupo (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 34).

Para escolher o tipo desejável de liderança, o gerente deverá considerar três fatores, definidos por Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 37) como forças no administrador, nos subordinados ou na situação.

**Forças no administrador:**

O comportamento do administrador é influenciado por variáveis como seus valores, sua confiança nos liderados, suas inclinações de liderança e seus sentimentos de segurança em uma situação incerta (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 38-39). Segundo Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 39), se o líder for capaz de encarar estas e outras variáveis como forças que influenciam seu comportamento, poderá compreender melhor o que o leva a agir de determinada forma e com isso tornar-se mais eficiente.

**Forças no subordinado:**

As características e as expectativas do subordinado influenciam o estilo de liderança e sua eficácia (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 39). Tannenbaun e Schmidt (1986, p. 40-41) consideram que o líder pode dar maior liberdade aos liderados que apresentem disposição para assumir responsabilidade na tomada de decisão com independência, sejam interessados no problema, tenham tolerância alta para ambigüidade, compreendam e identifiquem as metas da organização, tenham conhecimento e experiência para tratar do problema e tenham a expectativa de participar da decisão. Por outro lado, o líder tende a usar mais sua autoridade se as condições referidas acima não existirem (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 41). Um ponto a considerar é que confiança e respeito mútuo entre líder e liderado traz flexibilidade à relação, possibilitando que o líder tenha maior liberdade para variar seu comportamento sem ser mal interpretado (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 41).

**Forças na situação:**

As tradições e os valores da organização, a eficiência do grupo de trabalho, a natureza do problema e a pressão do tempo são fatores que compõem a situação, determinando que um comportamento obtenha maior ou menor eficácia (TANNENBAUN; SCHMIDT,1986, p. 41).

#### 4.1.3.4 Teoria do caminho-meta

A teoria conhecida como teoria do caminho-meta ou teoria voltada para a meta foi desenvolvida por Robert House utilizando-se de dados sobre estrutura de iniciação e consideração da pesquisa da Universidade de Ohio (ROBBINS, 2005, p. 314). Esta teoria também está intimamente ligada à teoria das expectativas na motivação (ROBBINS, 2005, p. 314). Conforme House, o líder eficaz tem como função orientar e/ou apoiar os subordinados ao encontro de suas metas, para que estas sejam coerentes com os objetivos da organização (ROBBINS, 2005, p. 314).

Esta teoria supõe quatro classes de comportamento:

- a) comportamento diretivo ou instrumental: funções de planejamento, atribuição de tarefas e controle do subordinado (MONTANA, CHARNOV, 1998, p. 234);
- b) comportamento apoiador: demonstra interesse pelas necessidades dos subordinados, prestando assistência (MONTANA, CHARNOV, 1998, p. 234);
- c) comportamento participativo: consulta os subordinados e utiliza suas idéias antes de tomar decisões (ROBBINS, 2005, p. 314);
- d) comportamento orientado para a realização: estabelece metas desafiadoras para os subordinados como meio de motivar para o desempenho máximo (MONTANA, CHARNOV, 1998, p. 234).

Cada um destes comportamentos poderá ter um efeito diferente nos resultados obtidos (MONTANA, CHARNOV, 1998, p. 234).

House considera que os líderes são flexíveis, podendo apresentar qualquer um destes comportamentos, dependendo da situação (ROBBINS, 2005, p.314). Mas a relação do comportamento do líder com os resultados depende de fatores contingenciais de dois tipos (ROBBINS, 2005, p. 314):

- a) fatores ambientais, que incluem a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho;
- b) fatores pessoais dos subordinados, que incluem centro de controle, capacidade percebida e experiência.

Os fatores ditos ambientais irão determinar o comportamento do líder para que os resultados atingidos pelos subordinados sejam maximizados (ROBBINS, 2005, p. 314). Assim, onde a tarefa for desestruturada, será satisfatória maior orientação do líder. Por outro lado, onde a tarefa for clara, a direção pessoal do líder poderá demonstrar dominação (ROBBINS, 2005, p. 314).

Já os fatores pessoais dos subordinados determinam como são interpretados o comportamento do líder e o ambiente (ROBBINS, 2005, p. 314). Uma das características dos subordinados é o centro de controle, que é o grau em que as pessoas se consideram influentes em obter o que querem do seu ambiente. Uma outra característica é a percepção de sua própria capacidade de realizar uma tarefa (GIBSON, 1981, p. 225). Algumas conclusões desta teoria estão relacionadas abaixo, segundo Robbins (2005, p. 315):

- a) a liderança diretiva traz maior satisfação quando as tarefas não forem estruturadas;
- b) a liderança apoiadora gera melhor desempenho e maior satisfação;
- c) a liderança diretiva pode ser percebida como redundante entre subordinados com bastante experiência ou grande capacidade;
- d) os subordinados com centro de controle interno (se vêem como agentes do seu próprio destino) ficam mais satisfeitos com o estilo participativo de liderança;
- e) a liderança orientada para a realização aumenta as expectativas dos subordinados de que os esforços levarão a um maior desempenho quando as tarefas forem ambíguas.

Conforme Montana e Charnov (1998, p. 234) o ponto forte desta teoria é subsidiar uma visão mais complexa da relação do líder com os subordinados e a situação.

Essa teoria tem sido reconhecida como válida por meio de evidências pesquisadas que contribuem para confirmar seus fundamentos, segundo Robbins (2002, p. 387).

#### 4.1.3.5 Modelo de participação e liderança

Este modelo foi desenvolvido em 1973 por Vroom e Yetton e faz a conexão entre o comportamento do líder com a participação dos subordinados nas decisões (ROBBINS, 2005, p. 315).

Tal modelo era normativo: apresentava regras a serem seguidas para determinar a forma e a quantidade de participação nas decisões conforme tipos de situação (ROBBINS, 2005, p. 315). Este modelo foi revisado e, em sua versão mais recente, faz a combinação de cinco estilos de liderança com doze variáveis contingenciais (ROBBINS, 2005, p. 315).

Os estilos de liderança variam desde o líder que toma decisões sozinho até o que desenvolve uma decisão de consenso com o grupo (ROBBINS, 2005, p. 315).

As variáveis contingenciais são (ROBBINS, 2005, p. 315):

- a) importância da decisão;
- b) importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão;
- c) se o líder tem a quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão;

- d) quão bem estruturado está o problema;
- e) se uma decisão autocrática recebe o comprometimento dos subordinados;
- f) se os subordinados “vestem a camisa” dos objetivos da empresa;
- g) se pode haver conflitos entre subordinados em relação às soluções alternativas;
- h) se os subordinados têm as informações suficientes para tomar boas decisões;
- i) as limitações do tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados
- j) se os custos para reunir subordinados dispersos geograficamente são justificáveis;
- k) importância para o líder da minimização do tempo requerido para a tomada de decisões;
- l) importância do uso da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

Do ponto de vista prático, este modelo é bastante complexo para o uso dos administradores no dia-a-dia (ROBBINS, 2005, p. 316). Uma crítica tem ocorrido quanto à omissão de outras variáveis tidas como importantes em outras teorias contingenciais como o estresse, a experiência e a inteligência (ROBBINS, 2005, p. 316). Ainda assim, pesquisas que testaram esse modelo têm sido incentivadoras. O ponto forte desse modelo são as novas considerações sobre variáveis contingenciais relevantes que devem ser levadas em conta para escolher um estilo de liderança (ROBBINS, 2005, p. 316).

#### 4.1.4 Teorias neocarismáticas

As teorias vistas anteriormente tem como foco a divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados e têm por base a idéia de que a autoridade do líder pode ser mais voltada para as pessoas (democracia) ou mais orientada para a tarefa (autocracia) (MAXIMIANO, 2004, p. 303). Outros modelos de liderança têm sua essência no tipo de recompensa oferecida pelo líder e verificam seu estilo motivacional (MAXIMIANO, 2004, p. 303). O estilo motivacional pode ser carismático ou transacional (MAXIMIANO, 2004, p. 303).

##### 4.1.4.1 Liderança carismática

O estilo motivacional de um líder carismático se baseia em que a recompensa oferecida é a própria execução da tarefa (MAXIMIANO, 2004, p. 303). A recompensa tem conteúdo moral e os seguidores são motivados a realizar esforços extras no trabalho, e o fazem com satisfação (MAXIMIANO, 2004, p. 303). Para atingir este comprometimento, os líderes carismáticos são sensíveis às necessidades e aos sentimentos de seus liderados, inspirando-os e encorajando-os para que façam o máximo possível, mesmo que, para isso, tenham que superar seu interesse pessoal (ROBBINS, 2002, p. 397). O líder carismático estabelece valores e padrões, criando os meios para conduzir os esforços dos seguidores para o alcance de metas (MAXIMIANO, 2004, p. 303).

Muitos especialistas acreditam que o carisma pode ser desenvolvido nas pessoas por meio de treinamento (ROBBINS, 2005, p. 318). Mas a liderança carismática não é necessária para aumentar o desempenho dos subordinados (ROBBINS, 2005, p. 319). Esse tipo de liderança é mais adequado quando o

trabalho dos liderados apresenta um viés ideológico ou quando o ambiente mostra tensão ou incerteza. Em geral líderes carismáticos são religiosos, políticos ou surgem em empresas em tempo de crise (ROBBINS, 2005, p. 319).

#### 4.1.4.2 Liderança transacional

O líder transacional ou negociador motiva seus seguidores com recompensas para que trabalhem em busca de metas (MAXIMIANO, 2004, p. 304). Em geral apela às necessidades primárias dos liderados (MAXIMIANO, 2004, p. 304). Em uma relação transacional o trabalho é visto como um sistema de trocas: o líder estabelece metas e oferece recompensas, que podem ser aumentos salariais, promoções, flexibilização no uso do tempo, incentivo monetário para treinamentos, prêmios ou participação nos lucros (MAXIMIANO, 2004, p. 304-305). Diferentemente da liderança carismática, a troca na relação transacional é, em geral, racional, sem afetar as emoções do liderado (MAXIMIANO, 2004, p. 305).

#### 4.1.4.3 Liderança transformacional

O líder transformacional inspira seus liderados a realizarem mais do que normalmente realizariam, de forma a colocarem a organização acima de seus próprios interesses (ROBBINS, 2002, p. 397). Ele oferece atenção personalizada e estímulo intelectual a seus liderados, modelando comportamentos e criando novas expectativas (ROBBINS, 2005, p. 319). O líder transformacional é também carismático, mas vai além, pois tenta aumentar a capacidade de questionamento dos

seus liderados não só quanto a visões pré-estabelecidas como também àquelas apresentadas pelo próprio líder (ROBBINS, 2005, p. 319). O líderes transformacionais produzem nos seguidores níveis de desempenho que superam os obtidos pelos líderes transacionais (ROBBINS, 2005, p. 319).

Na figura 10, são comparadas as principais características da liderança carismática, transacional e transformacional.

Liderança carismática	Liderança transacional	Liderança transformacional
<p>Líder formula visão idealizada, mas avalia realisticamente limitações ambientais e recursos necessários para atingi-la.</p> <p>Visão é explicada de forma a motivar e a obter o comprometimento dos liderados, de modo que a recompensa seja a própria execução da tarefa.</p>	<p>Líder conduz seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas</p> <p>Líder recompensa liderados pelo bom desempenho.</p>	<p>Líder desenvolve uma nova visão de ver as coisas, estimula o orgulho e obtém respeito e confiança.</p> <p>Líder motiva, apresentando altas expectativas, inspirando seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização.</p>
<p>Líder é sensível às necessidades e aos sentimentos de seus liderados criando os meios para conduzir os esforços dos seguidores para o alcance de metas.</p>	<p>Líder administra por exceção, intervindo quando ocorrem desvios em relação ao que foi planejado.</p>	<p>Líder dá atenção ao desenvolvimento de cada um dos liderados</p> <p>Líder incentiva liderados a terem capacidade de questionamento, não apenas das visões já estabelecidas, mas, também, das apresentadas por ele mesmo.</p>

**Figura 10 – Lider Carismático, Transacional e Transformacional**

Fonte: Adaptado de ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. p. 317-320.

#### 4.1.4.4 Liderança visionária

O líder visionário cria e articula uma visão de futuro convincente, factível e atraente que se baseia no presente e visa à melhoria (ROBBINS, 2002, p. 400). Se

esta visão for bem escolhida e implementada, impulsiona as habilidades e os recursos para o futuro, dando direção (ROBBINS, 2002, p. 400). A visão deve ser desafiadora, mas possível de realizar (ROBBINS, 2002, p. 400).

Conforme Nutt e Backof (*apud* ROBBINS, 2002, p. 401):

Uma visão é constituída de imagens claras e convincentes, que propiciam uma forma inovadora de melhorar, reconhece e utiliza as tradições e se vincula a ações que as pessoas podem empreender para realizar a mudança. A visão recorre às emoções e à energia das pessoas. Corretamente articulada, uma visão gera o entusiasmo que as pessoas possuem para os eventos esportivos e outras atividades de lazer, trazendo a energia e o envolvimento para o local do trabalho.

As visões, se bem projetadas, inspiram, oferecendo uma nova percepção da realidade, que se ajusta ao tempo e às circunstâncias, demonstrando o caráter ímpar da organização (ROBBINS, 2002, p. 401).

As três qualidades deste líder são relativas à eficácia de seu papel visionário (ROBBINS, 2005, p. 321-322):

- a) comunicação e articulação para que possa tornar sua visão intelegível aos outros;
- b) comportamento coerente, de forma a reforçar a visão;
- c) capacidade de aplicar a visão às diferentes situações, por exemplo, nas diversas áreas dentro da organização ou nos vários locais onde a organização exerce suas atividades.

A liderança visionária tem sido amplamente utilizada e defendida. Mas sua validade depende de planejamento detalhado que lhe ofereça apoio (ROBBINS, 2002, p. 401).

## 4.1.5 Outras abordagens de liderança

### 4.1.5.1 Liderança de equipe

A liderança cada vez mais vem ocorrendo no contexto das equipes. Segundo Robbins e Finley (1997, p. 102),

líderes de equipe agregam valor alavancando os recursos e resultados de uma organização além das expectativas. O resultado desta liderança que agrega valor é um desempenho melhorado em quatro dimensões distintas: em si próprias e nos outros, em conscientização e escolha, no foco e na integração, em inovação e tomada de decisão.

Esses líderes trabalham cooperativamente com seus seguidores e o sucesso na solução de problemas é obtido compartilhando informações, confiando nas pessoas, e percebendo o momento certo para intervir (ROBBINS, 2005, p. 323). A forma que utilizam para alavancar a si e aos outros é:

- a) motivam e estimulam os membros do grupo para a execução da tarefa (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 103);
- b) envolvem, compartilhando o poder e outros recursos com outros membros da equipe (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 103);
- c) orientam e servem como facilitadores na evolução e na mudança (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 104);
- d) ao identificar obstáculos, usam de persuasão e perseverança, trazendo para seu lado as pessoas que lhe faziam oposição (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 104).

Os líderes de equipe têm percepção racional, alto grau de conscientização e uma escolha refletiva (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 105). Em função disso é que conseguem manter seus funcionários conscientes dos problemas e das

oportunidades, impulsionando a conscientização e a escolha (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 105). A forma que utilizam para impulsionar a conscientização e a escolha é:

- a) buscam informações para que façam a melhor escolha viável entre as alternativas e passam grande tempo investigando que perguntas devem fazer, analisando situações e buscando envolver os indivíduos que farão parte da implementação (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 105);
- b) mantêm-se fixados na meta e possibilitam uma visão sistêmica da organização para orientar a análise e a ação (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 106);
- c) são treinadores, ajudam a esclarecer a situação e as alternativas disponíveis, obtendo o comprometimento dos membros da equipe a entender o que está ocorrendo e por quê (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 106).

Os líderes da equipe incentivam o foco e a integração (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 106). O foco é a capacidade de se fixar a atenção em uma tarefa ou meta e a integração é a capacidade dos membros se manterem alinhados com o programa (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 106). A forma como os líderes da equipe incentivam o foco e a integração da equipe é:

- a) ajudam os membros da equipe e também os demais a escolher os melhores meios e a determinar as prioridades corretas. Focalizam seus esforços para as oportunidades de sucesso (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 107);
- b) fazem a ligação com outras equipes, possibilitando a conexão entre tarefas (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 107);
- c) agem de forma cooperativa. A cooperação é planejada e projetada em cada tarefa. Os líderes de equipe são os meios de ligação com a alta administração, outras equipes, clientes e fornecedores. Os líderes de equipe identificam e influenciam a quem tiver acesso aos recursos necessários para a execução das tarefas (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 108).

Os líderes de equipe fomentam a inovação e o desempenho gerando melhorias pouco a pouco (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 108). A forma como os líderes de equipe fomentam a inovação e o desempenho é:

- a) valorizam a criatividade em abordagens novas para problemas observados ou em alguma modificação que capte uma oportunidade (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 109);
- b) tomam iniciativas, assumindo riscos razoáveis. Aproveitam uma oportunidade de melhoria, envolvem os outros, apresentam um plano e depois passam a acompanhá-lo (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 109);
- c) mantêm um ambiente de trabalho positivo, em que as pessoas fiquem contentes de participar. Isso significa que os altos padrões de qualidade e de serviço se aplicam tanto dentro quanto fora da equipe. Segundo Robbins e Finley (1997, p. 110), ambiente de trabalho positivo combina com a “visão de que um ambiente de trabalho baseado em punição resulta na liderança de equipe do tipo PST (Proteja Seu Telhado) – o oposto exatamente de como os líderes de equipe eficazes devem apresentarem-se como exemplos”. Segundo esses autores, os líderes eficazes dão o exemplo: mantendo uma interação positiva, protegem sua equipe de práticas punitivas ou ajudam a eliminá-las e respondem a reclamações, dando oportunidade de melhorar as coisas (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 110);
- d) não se acomodam, buscando sempre a melhoria contínua. A melhor estratégia para obter melhorias é por mudança incremental, pequenos projetos que transformam gradualmente a equipe (ROBBINS; FINLEY, 1997, p. 110).

Portanto, segundo Robbins e Finley (1997, p. 111), os líderes de equipe envolvem os demais, alavancam seus próprios esforços, ao mesmo tempo em que fomentam as habilidades e a ação cooperativa para solucionar problemas e captar oportunidades. Os líderes de equipe eficazes necessitam ter desenvolvidas habilidades interpessoais como aconselhamento, facilitação, administração e gestão de conflitos, delegação, negociação e comunicação (ROBBINS, 2002, p. 408). A

maioria dessas habilidades são, na verdade, necessárias para a eficácia de qualquer líder. Isso ficou constatado em um estudo que envolveu vinte empresas que se reorganizaram em torno do trabalho em equipe, segundo Wellings, Byham e Dixon (*apud* ROBBINS, 2002, p. 408). Esse estudo incluiu o aconselhamento, facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos grupais/individuais, o treinamento e a comunicação (ROBBINS, 2002, p. 408).

#### 4.2 CONCLUSÕES RELATIVAS À REVISÃO TEÓRICA

As várias abordagens teóricas da liderança representam tentativas de entender a natureza desse conceito.

A teoria dos traços foi, por muito tempo, a visão que se tinha a respeito de liderança, preconizando a idéia de que “o líder já nasce feito” (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 227). Atualmente, os estudiosos da administração acreditam que os gerentes podem ser desenvolvidos e treinados para a liderança eficaz (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 227). Esse entendimento passou a existir na abordagem comportamental.

O modelo comportamental veio a focalizar o indivíduo, não a tarefa. Essa teoria enfatizou que não existe um estilo certo de liderança (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 230).

As teorias neocarismáticas têm sua essência no simbolismo, apelo emocional e no comprometimento extraordinário dos liderados (ROBBINS, 2005, p. 317).

A abordagem situacional é complexa e passa a considerar fatores como comportamento do gerente, natureza do trabalho, natureza da organização e as características do subordinado (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 234). Da mesma forma que outras teorias relativas à liderança, recebeu algumas críticas.

Apesar dessas críticas e, também, para confirmar em que medida procedem, a teoria situacional de Hersey e Blanchard foi escolhida para que se verificasse sua aplicação nesse estudo, por parecer que essa teoria abrange de forma mais completa as variáveis que influenciam a liderança.

Alguns estudiosos da administração demonstram-se céticos em relação a essa teoria, afirmando não ser possível medir de forma confiável e sistemática a maturidade das pessoas (MAXIMIANO, 2002, p. 323). Essa é a crítica que mais preocupa. Entretanto, aceitando o desafio, resolveu-se observar como o modelo se comporta na aplicação da pesquisa.

## 5 OBJETIVOS

A seguir, apresentam-se os objetivos buscados na realização deste trabalho.

### 5.1 OBJETIVO GERAL

Verificar quais os estilos de liderança que vêm sendo praticados em gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com base no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar o perfil dos líderes e liderados da amostra considerada;
- b) verificar como esses gestores exercem a liderança, identificando os estilos utilizados a partir da percepção de líderes e liderados;
- c) relacionar os estilos de liderança apresentados pelos gestores com modelo teórico de Hersey e Blanchard;
- d) propor os estilos de liderança desejáveis, adequados às atividades desenvolvidas e à maturidade dos liderados no momento e no contexto em estudo.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa quantitativa com delineamento não-experimental, de caráter descritivo e exploratório. A população em estudo são os gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal, sem incluir as suas seccionais do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

Os gabinetes de desembargadores federais apresentam diferentes competências: trabalhista e tributária, administrativa, civil e comercial, previdência e assistência social ou penal. Apesar disso, possuem atividades comuns, requisito necessário para a realização da pesquisa com base na teoria de Hersey e Blanchard, que considera que a maturidade apresentada pelos liderados varia conforme a atividade executada. A distribuição dos gabinetes por competência pode ser visualizada na figura 11. A figura também mostra a composição das seções e das turmas.

DESEMBARGADOR(A)/JUIZ(A) FEDERAL	TURMA	SEÇÃO	COMPETÊNCIA
Vilson Darós	1ª Turma	1ª Seção	Trabalhista e Tributária
Álvaro Eduardo Junqueira			
Joel Ilan Paciornik			
Vivian Josete Pantaleão Caminha (juíza federal convocada)			
Dirceu de Almeida Soares	2ª Turma		
Antonio Albino R. de Oliveira			
Otávio Roberto Pamplona			
Leandro Paulsen (juiz federal convocado)			
Silvia Goraieb	3ª Turma	2ª Seção	Administrativa, Civil e Comercial
Luiz Carlos de Castro Lugon			
Carlos Eduardo Thompson Flores			
Vânia Hack de Almeida (juíza federal convocada)			
Marga Inge Barth Tessler	4ª Turma		
Edgard A. Lippmann Júnior			
Valdemar Capeletti			
Márcio Antônio Rocha (juiz federal convocado)			

(continua)

DESEMBARGADOR(A)/JUIZ(A) FEDERAL	TURMA	SEÇÃO	COMPETÊNCIA
Celso Kipper	5ª Turma	3ª Seção	Previdência e Assistência Social
Rômulo Pizzolatti			
Luiz Antônio Bonat (juiz federal convocado)			
Victor Luiz dos Santos Laus	6ª Turma		
João Batista Pinto Silveira			
Sebastião Ogê Muniz (juiz federal convocado)			
Luís Alberto d'Azevedo Aurvalle	Turma Suplementar		
Ricardo Teixeira do Valle Pereira			
Luciane Amaral Corrêa Münch (juíza federal convocada)			
Maria de Fátima F. Labarrère	7ª Turma	4ª Seção	Penal
Tadaaqui Hirose			
Néfi Cordeiro			
Élcio Pinheiro de Castro	8ª Turma		
Paulo Afonso Brum Vaz			
Luiz Fernando Wowk Penteado			

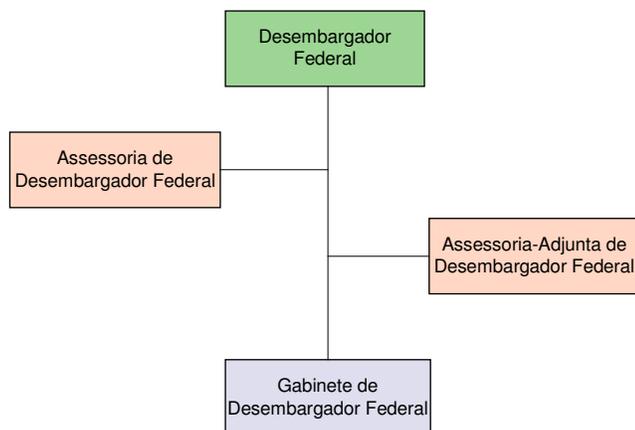
(conclusão)

**Figura 11 – Competência dos gabinetes e composição das turmas e seções**

Fonte: Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Disponível em <<http://www.trf4.gov.br/trf4/institucional/institucional.php?no=20>> . Acesso em: 22.nov.2006.

Nos vinte e quatro gabinetes de desembargadores federais trabalham 341 servidores, conforme informações obtidas no Sistema de Recursos Humanos do Tribunal.

A estrutura de um gabinete pode ser vista na figura 12.



**Figura 12 – Estrutura de um gabinete de desembargador federal.**

Fonte: Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

A lotação ideal de servidores dos gabinetes foi determinada pela Portaria nº 109, de 27 de junho de 2003, da Presidência do Tribunal Regional Federal, que consta no anexo A. Nessa portaria, ficou especificado o número ideal de servidores por gabinete, conforme a competência do gabinete (Tabela 3).

**Tabela 3 – Número ideal de servidores por gabinete conforme competência (setembro de 2006)**

Competência	Lotação Ideal (número de servidores)
Previdenciária	14 servidores
Tributária	13 servidores
Administrativa	13 servidores
Penal	10 servidores

Fonte: Portaria nº 109, de 27 de junho de 2003, da Presidência do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Como pode ser observado na figura 11, foram convocados sete juízes federais em função de auxílio ao Tribunal. Tais juízes também possuem gabinetes. Entretanto, o número de servidores em tais gabinetes é bastante variável, e não é fixado pela Portaria nº 109, tampouco por qualquer outra portaria. Também existe mais rotatividade de servidores nesses gabinetes, o que poderia influenciar nas respostas dos questionários. Além disso, a apresentação dos dados referentes a esses gabinetes poderia demonstrar claramente a qual gabinetes pertencem, caso se fosse aplicar a pesquisa a um percentual ou a todos os servidores de cada um desses gabinetes. Em função das considerações acima, optou-se por não aplicar a pesquisa nos gabinetes de juízes convocados.

Foi observado também que, para os questionários serem aplicados, seria necessário que houvesse liderados que executassem a atividade de elaboração de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão. Nos gabinetes da Presidência e da Corregedoria-Geral não se desenvolve esta atividade. Já na Vice-Presidência, esta atividade existe, mas bastante esparsa. Por esse motivo, os gabinetes da Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria-Geral também não participaram da pesquisa.

Restaram, então, vinte e quatro gabinetes. Entretanto, houve um gabinete que optou por não participar do estudo. Portanto, o número real de gabinetes que responderam à pesquisa foi de vinte e três.

O cálculo final da população foi o seguinte: o número de líderes de primeiro nível é de 2 para cada gabinete, multiplicando pelo número de gabinetes, que ficou em 23, resultou uma população de 46 líderes. Para o cálculo da população de liderados, para os vinte e três gabinetes, além de descontar os líderes, também foi subtraído o número de servidores do gabinete não participante, ficando com 283 liderados.

A amostra também possui dois estratos: de líderes e de liderados.

Nesse estudo foram considerados os líderes de primeiro nível, aqueles que têm contato direto com os subordinados, para que possam ter a percepção e sentir as diferenças entre seus liderados. A liderança de um gabinete, na prática, pode ser exercida pelo chefe de gabinete, pelo assessor do desembargador ou por ambos.

A amostra de líderes será de 50%, pois o questionário de líder será preenchido por um entre os dois líderes de primeiro nível, e a condição será que o líder respondente conheça bem como o liderado se comporta na atividade em questão.

Inicialmente, a amostra de liderados foi determinada como sendo a metade da lotação de cada gabinete mais um. A tabela 4 apresenta mais claramente a forma de cálculo dessa amostra desejada. O ponto de partida foi a lotação ideal dos gabinetes por competência (Tabela 3) e o número de gabinetes existentes em cada competência, que pode ser observado na figura 11, acima. A amostra por competência é o valor resultante da multiplicação da metade da lotação ideal mais um pela quantidade de gabinetes naquela competência.

**Tabela 4 – Amostra desejada de liderados conforme competência dos gabinetes (novembro de 2006)**

Competência	Lotação ideal	Metade da lotação ideal mais um	Nº de gabinetes por competência	Amostra por competência
Previdenciária	14 servidores	8	6	48
Tributária	13 servidores	8	6	48
Administrativa	13 servidores	8	6	48
Penal	10 servidores	6	6	36
Total				180

Fonte: Cálculo a partir da lotação ideal, obtida na tabela 3, em conjugação com o nº de gabinetes por competência, proveniente da figura 11.

Ficou constatado durante a pesquisa que, em alguns gabinetes, a atividade de inserção dos processos em blocos de pauta é executada pelo próprio líder. Nesses casos, ou em algumas situações em que o servidor que fazia a inserção em pauta não se encontrava presente, as questões referentes a essa atividade não foram preenchidas. O percentual em que isso ocorreu foi de 30,43% considerando o total estipulado de questionários de liderados para essa atividade, ou de 4,07% sobre o total desejado de questionários de liderados das duas atividades.

Para a atividade de elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão não foi possível completar o número desejado de liderados pesquisados em 4,03% dos questionários, considerando o total estipulado para essa atividade. Se esse índice for calculado sobre o número de questionários de liderados pretendido para as duas atividades, ficou em 3,49%.

A amostra real de liderados foi obtida considerando, ainda, o fato de um dos gabinetes não participar da pesquisa, e pode ser melhor entendida observando a tabela 5.

**Tabela 5 – Cálculo da amostra real de liderados conforme competência dos gabinetes (novembro de 2006)**

Competência	Amostra por competência (para 23 gabinete), antes de descontar liderados faltantes	Amostra desejada de liderados para inserção em pauta	Faltantes inserção em pauta	Amostra desejada de liderados para elaboração de minutas	Faltantes elaboração de minutas	Amostra final de liderados
Previdenciária	48	6 servidores	1	42	3	44
Tributária	48	6 servidores	2	42	1	45
Administrativa	40	5 servidores	1	35	2	37
Penal	36	6 servidores	3	30	0	33
Total	172	23	7	149	6	159

Fonte: Cálculo a partir da Tabela nº 4, considerando um gabinete a menos e descontando o número de liderados não respondentes por gabinete.

Ficamos, na realidade, com uma amostra de 159 liderados, que, frente à população de 283 servidores nos vinte e três gabinetes, representa 56,18%.

A metodologia de desenvolvimento do projeto é apresentada em duas etapas. Na primeira etapa, é descrita a elaboração dos instrumentos para a coleta de dados

(questionários) e, na segunda, se aborda a aplicação destes questionários à população escolhida.

## 6.1 PRIMEIRA ETAPA: ELABORAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários aplicados foram baseados nos instrumentos LEAD (*Leadership Effectiveness and Adaptability Description*) desenvolvidos e descritos por Hersey e Blanchard. (1986, p. 324-328) e também nos questionários utilizados por Silva (2004, p. 69-83), em aplicação de liderança situacional na área de enfermagem.

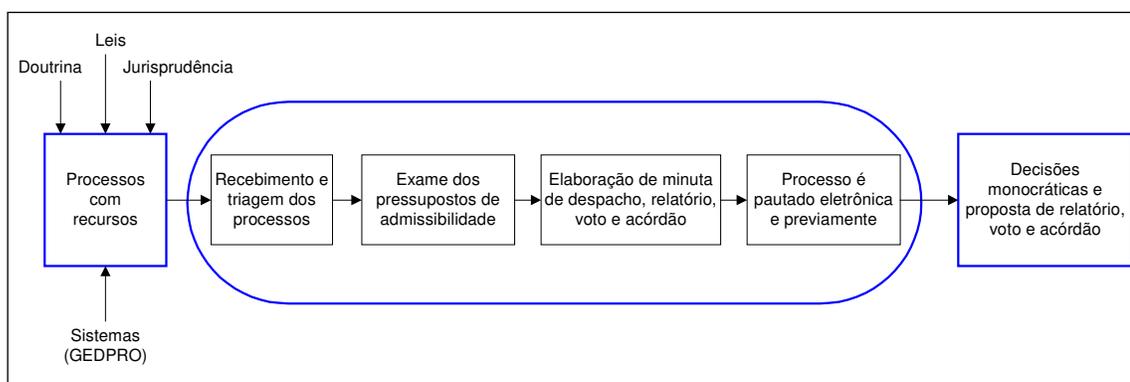
São, basicamente, dois questionários que, seguindo os autores da Teoria Situacional, foram denominados de “Integração de Maturidade e Estilo”. O primeiro foi elaborado para ser preenchido pelo líder (apêndices A e B) e o segundo pelos seus liderados (apêndices B e C). Os dois questionários constam de três partes. A primeira se refere a informações gerais, para obtenção do perfil do respondente (idade, sexo, tempo de experiência, formação em Direito, tempo de formado nesse curso e competência do gabinete). A segunda parte visa investigar o estilo de liderança utilizado conforme o liderado e a atividade. A terceira parte tem por objetivo determinar o nível de maturidade do liderado nas atividades consideradas.

Quanto ao estilo de liderança utilizado, o primeiro questionário visa demonstrar a auto-percepção do líder, enquanto o segundo busca refletir a percepção do subordinado - heteropercepção, conforme o pensamento de Hersey e Blanchard (1986, p. 290), que consideram que

a comparação da auto-percepção do nosso estilo de liderança com as percepções dos outros pode ser muito útil, particularmente se considerarmos que a auto-percepção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, dependendo do grau de aproximação das percepções do líder com as percepções dos outros.

Por outro lado, o primeiro questionário verifica o nível de maturidade que o líder considera que seu subordinado apresente na atividade, enquanto o segundo demonstra a auto-percepção do liderado quanto à sua maturidade.

As atividades pesquisadas foram obtidas a partir de um estudo exploratório dos procedimentos executados em um gabinete (anexos B e C). Os procedimentos foram agrupados em macroprocessos (Figura 13). Os macroprocessos, após serem submetidos a uma pessoa da área de gabinetes, formaram a base, a partir da qual foram escolhidas as atividades que constariam nos questionários.



**Figura 13 – Macroprocessos em um gabinete**

Fonte: Estudo exploratório dos procedimentos executados em um gabinete do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Agosto a setembro, 2006.

As atividades de um gabinete podem ser vistas no fluxograma do processo de preparação para julgamento de recursos (anexo B) e, com mais detalhes, no procedimento operacional de preparação para julgamento de recursos (anexo C).

Inicialmente foi aventada a hipótese de abranger a todos os macroprocessos, apresentando uma pergunta relativa a cada uma dessas atividades. Entretanto, foi necessário considerar a complexidade de cada atividade, de forma que os questionários ficassem equilibrados, com atividades de diferentes graus de complexidade. Atentando, ainda, ao fato de que para cada atividade haveria duas variáveis referentes à maturidade a serem avaliadas, concluiu-se que seria razoável escolher duas atividades, para que não se chegasse a um número de perguntas

muito elevado para o líder, que avaliaria essas duas variáveis em relação a cada liderado.

As atividades escolhidas inicialmente eram a triagem e a elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão. A triagem é de baixa complexidade, e a elaboração de minutas de decisão monocrática, relatório, voto e acórdão é de alta complexidade. Entretanto, no primeiro contato com os gabinetes, foi informada a existência de um gabinete que não executava a triagem. Escolheu-se, então, outra atividade que se julgou de baixa complexidade: a inserção de processos em bloco de pauta.

Após a construção dos questionários, estes foram analisados por três pessoas com experiência na área, quanto à clareza e precisão dos termos, facilidade de compreensão e se serviam como instrumento para o objetivo pretendido. Essa análise gerou alterações, que são descritas a seguir:

- a) as identificações do líder e dos liderados foram excluídas dos questionários, pois poderiam gerar inibição e insegurança ao preencher o restante do questionário;
- b) uma das atividades foi melhor detalhada, para evitar dúvidas durante a aplicação dos instrumentos.

Para possibilitar o cruzamento das respostas do líder com as do liderado na análise dos dados, optou-se por utilizar senhas para individualizar cada liderado.

As senhas foram compostas pelas letras que identificam as atividades acompanhadas de um número seqüencial. As letras utilizadas para identificar cada atividade são as seguintes:

- a) a letra “E” relaciona-se à atividade de **elaboração** de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão;
- b) a letra “P” relaciona-se à atividade de inserção dos processos em blocos de **pauta**.

Com a utilização de senhas, restava um problema a resolver: como o líder responderia as questões referentes a cada liderado sem ter conhecimento de quem se tratava, já que no questionário só apareceriam senhas? Esse impasse foi contornado com a elaboração de uma relação das senhas com os nomes dos liderados (apêndices E e F). Essa relação seria preenchida pelos liderados ao sortearem a senha, entregue ao líder para que a consultasse durante o preenchimento do questionário e inutilizada pela pesquisadora antes de sair do gabinete.

A relação foi elaborada em duas versões: para o preenchimento de seis liderados (gabinetes de matéria penal) e outra para oito liderados (gabinetes de outras matérias).

Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um teste piloto com um gabinete, o que Gil chama de pré-teste (1999, p. 137). O objetivo principal deste teste piloto é assegurar validade e precisão aos instrumentos utilizados. Como não ocorreram dificuldades no preenchimento das questões, não foram necessárias alterações nos questionários ou na forma de aplicá-los. Em função disso, o gabinete em que foi aplicado o teste piloto foi considerado na tabulação dos dados.

## 6.2 SEGUNDA ETAPA: APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários aplicados foram os seguintes:

- a) integração de maturidade e estilo – percepção do líder – gabinete de todas matérias, exceto penal;
- b) integração de maturidade e estilo – percepção do líder – gabinete de matéria penal;

- c) integração de maturidade e estilo – percepção do liderado – atividade elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão;
- d) integração de maturidade e estilo – percepção do liderado – atividade inserção de blocos em pauta.

Os dois primeiros questionários foram aplicados ao líder. A diferença entre eles é o número de perguntas, já que estas são proporcionais ao número de liderados. Nos gabinetes de matéria penal participaram da pesquisa, sempre que possível, cinco liderados respondendo quanto à atividade de elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão, mais um liderado para a atividade de inserção de blocos em pauta. Nos gabinetes de outras matérias, esse número sobe para sete na atividade de elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão, mais um liderado na atividade de inserção de blocos em pauta.

Os questionários citados nas alíneas “c” e “d” foram aplicados um a cada liderado, também conforme a quantidade explicitada no parágrafo acima.

A coleta de dados foi efetuada pela própria pesquisadora. Foi feito um primeiro contato com cada chefe de gabinete para esclarecer os objetivos da pesquisa e identificar quem responderia o questionário do líder (o chefe de gabinete ou assessor). A condição determinada foi que o líder respondente teria de efetivamente conhecer o liderado para a atividade especificada. Em função disso, ocorreram alguns casos em que ficou combinado que a pergunta sobre o liderado que faz inserção em pauta seria preenchida por um líder e as perguntas referentes a liderados que efetuam a elaboração de minutas seriam preenchidas pelo outro líder.

Após acertados os líderes participantes em cada gabinete, foi agendado um horário adequado para a aplicação da pesquisa. No dia combinado, alguns minutos antes, foi efetuado um contato telefônico para a confirmação do horário marcado.

Durante o encontro, os liderados foram informados sobre os propósitos da pesquisa e da forma de aplicação.

A idéia inicial era de que os liderados respondentes seriam sorteados pela pesquisadora. No entanto, raramente se encontravam em maior número do que o desejado para a pesquisa. Quando isso ocorria, a pesquisadora questionava quem estava mais sobrecarregado e preferia não participar da pesquisa. Na realidade, apenas as senhas foram sorteadas, e não quem responderia a pesquisa.

Durante a distribuição das senhas e dos questionários para os liderados, foi solicitado que preenchessem seu nome na relação nome e senha, enfatizando que essa folha seria rasgada antes de sair do gabinete, e que apenas serviria para o líder preencher seu questionário. A pesquisadora esclareceu, em cada gabinete, que o nome dos respondentes não ficaria registrado nem nos questionários, tampouco na apresentação dos dados no presente trabalho.

Após o preenchimento por todos os liderados respondentes da pesquisa, essa relação foi, então, entregue ao líder juntamente com o questionário a ser por ele respondido.

A pesquisadora aguardou no local em que os questionários foram preenchidos, dirimindo eventuais dúvidas. Dessa forma foi eliminado o risco de os questionários não serem devidamente preenchidos ou não serem devolvidos. Essa providência também permitiu observar as circunstâncias em que os questionários foram respondidos, o que possibilitou avaliar a qualidade das respostas.

Ao final da pesquisa, a pesquisadora rasgou a relação dos nomes perante os pesquisados, momento, em geral, de descontração no ambiente.

### 6.3 LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

As limitações referentes à utilização de formulários como instrumentos de pesquisas apontadas por Gil (1999, p. 129) são as seguintes:

- a) exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

A alínea “a” não se aplica, pois, como foi visto no item “definição do problema”, o nível de formação dos servidores é bastante alto, sendo que 86,80% dos servidores lotados em gabinetes possuem nível superior. Além disso, o menor nível de formação dos servidores concursados é de primeiro grau completo, requisito exigido para o provimento do cargo de Auxiliar Judiciário.

As alíneas “b”, “c” e “d” já foram comentadas no item 6.2 (aplicação dos questionários) e não representam problema, pelo fato de a pesquisadora estar presente durante a aplicação dos instrumentos.

Quanto à escolha do questionário como instrumento da pesquisa, restam, na verdade, as limitações referentes às alíneas “e” e “f”, pequeno número de perguntas e objetividade crítica.

Apesar dos critérios, relatados no item 6.1 (elaboração dos questionários), observados na escolha das atividades para a pesquisa, outra limitação deste estudo

é a possibilidade dessas não espelharem a totalidade de procedimentos existentes em um gabinete, ainda que a atividade de elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão seja sua principal atividade.

Existe também restrição com relação aos resultados obtidos, especialmente no que tange aos estilos de liderança utilizados e desejáveis, que somente são válidos para o contexto e o momento do estudo, condição basilar da liderança situacional.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

Em um primeiro momento, são apresentados os resultados gerais, referentes ao perfil do respondente, como idade, sexo, formação em Direito e tempo de experiência no gabinete.

Logo após, são apresentados os resultados relativos a estilos de liderança, obtidos pelas respostas à segunda e à terceira parte dos questionários.

Para avaliar o quanto refletem a realidade, foram comparados os estilos de liderança apontados pelos líderes com os indicados pelos seus subordinados.

A parte dos questionários relativa à maturidade pretendeu medi-la por meio da capacidade (conhecimento e habilidades necessárias) e da disposição (confiança e empenho necessários) para cada atividade.

Durante a análise dos resultados, as variáveis capacidade e disposição foram também cruzadas e, a partir da matriz de integração de maturidade e estilo determinada pela teoria de Hersey e Blanchard, já apresentada na figura 8 (no capítulo “revisão teórica”), foi possível chegar ao estilo de liderança adequado a cada nível de maturidade. Isto foi obtido tanto para os níveis de maturidade apontados pelo líder sobre o liderado como para o que foi apresentado pelo subordinado sobre ele mesmo.

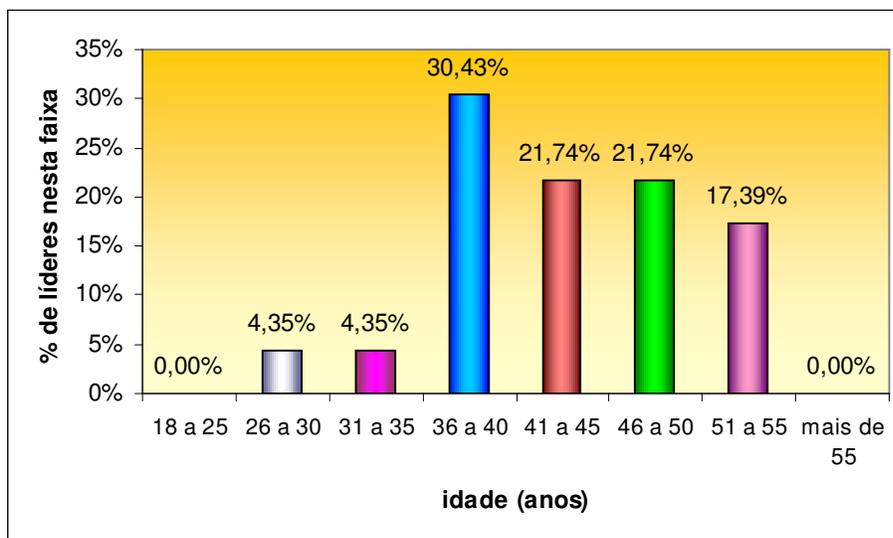
Foi obtido, assim, um outro conjunto de estilos, desta vez os estilos que deveriam ser adotados para serem adequados à maturidade.

Os estilos apontados e desejáveis são apresentados, bem como as comparações entre os estilos apontados pelo líder e o liderado, entre os estilos desejáveis, obtidos a partir da avaliação da capacidade e disposição do líder e do liderado, entre o estilo apontado e o desejável respondido pelo líder, entre o estilo apontado e o desejável respondido pelo liderado. Por último, foi apresentado o estilo mais utilizado pelo líder e pelo liderado.

## 7.1 RESULTADOS GERAIS, REFERENTES AO PERFIL DO RESPONDENTE

### 7.1.1 Idade

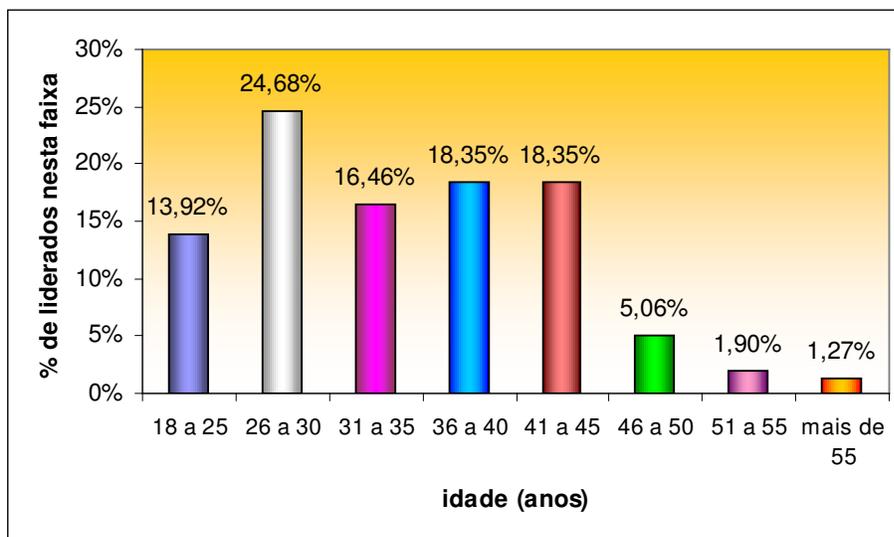
A distribuição dos líderes por faixa etária pode ser visualizada na figura 14, que demonstra que 91,30% dos líderes respondentes possuíam entre 36 e 55 anos. Os demais estavam entre 26 e 35 anos. A faixa etária com maior número de líderes respondentes foi a de 36 a 40 anos, com 30,43% da amostra considerada.



**Figura 14 – Distribuição da amostra de líderes por faixa etária**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 15 mostra a distribuição dos liderados por faixa etária. 91,76% dos líderes respondentes possuíam entre 18 e 45 anos. Os demais estavam acima dessa faixa. A faixa etária com maior número de liderados respondentes foi a de 26 a 30 anos, com 24,68% da amostra considerada.

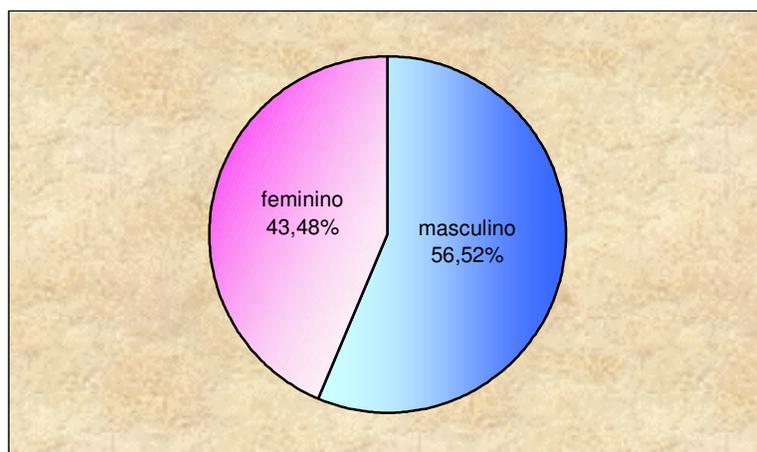


**Figura 15 – Distribuição da amostra de liderados por faixa etária**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

### 7.1.2 Sexo

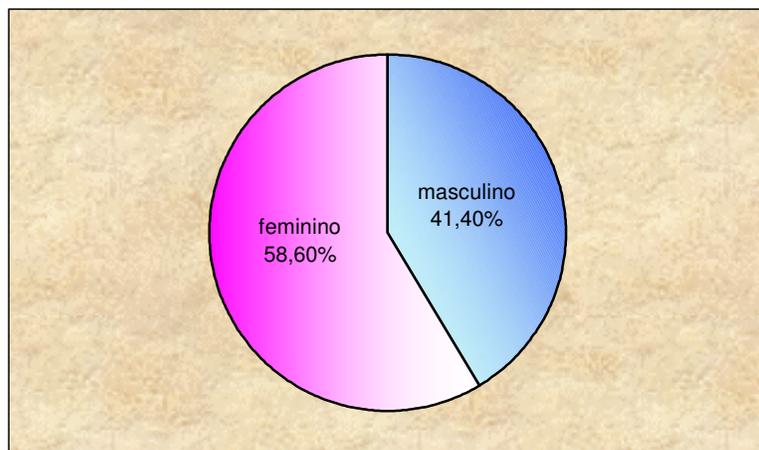
A figura 16 mostra predominância do sexo masculino na amostra de líderes considerada, com 56,52% dos respondentes, para 43,48% do sexo feminino.



**Figura 16 – Distribuição da amostra de líderes por sexo**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Já a amostra de liderados aponta maioria do sexo feminino, com 58,60% dos respondentes, e com 41,40% do sexo masculino, como pode ser visto na figura 17.



**Figura 17 – Distribuição da amostra de liderados por sexo**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

### 7.1.3 Formação em Direito

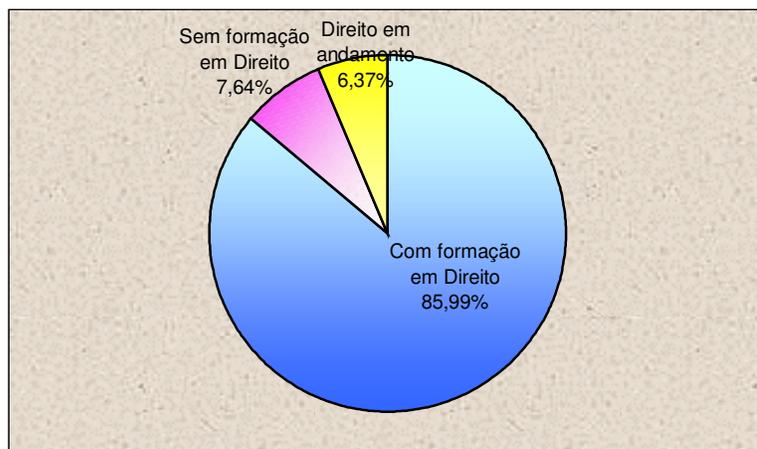
A figura 18 demonstra que a grande maioria dos líderes possuíam formação em Direito, com 96,65% da amostra considerada, restando apenas 4,35% sem esse curso.



**Figura 18 – Distribuição da amostra de líderes por formação em Direito**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A amostra de liderados também apresentou maioria com formação em Direito, perfazendo 85,99% dos respondentes (Figura 19). Dos restantes que participaram da amostra, 6,37% estavam com o curso de Direito em andamento e 7,64% não possuíam tal curso.



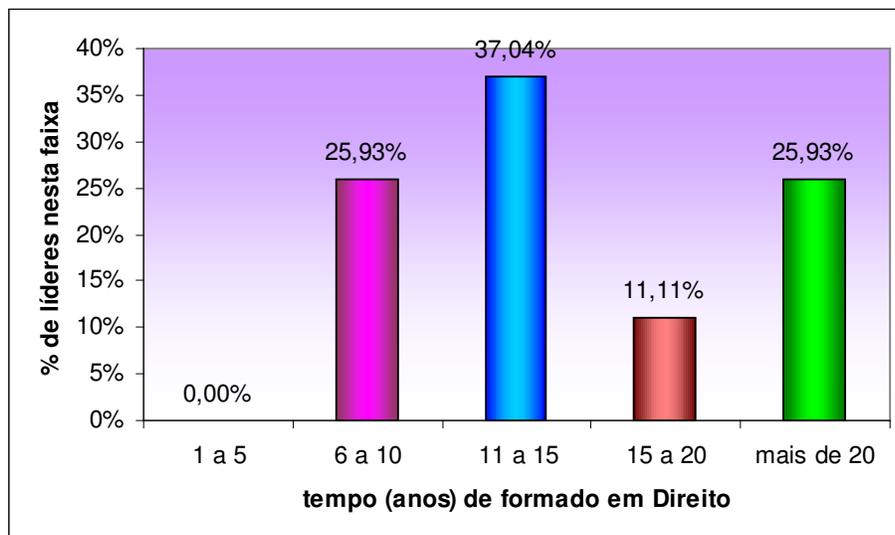
**Figura 19 – Distribuição da amostra de liderados por formação em Direito**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

As figuras 18 e 19 indicam que tanto a amostra de líderes como a de liderados é pouco heterogênea no que se refere à formação em Direito, confirmando o que já havia sido mostrado no item “definição do problema”, com dados cadastrados na área de Recursos Humanos.

#### **7.1.4 Tempo de formatura em Direito**

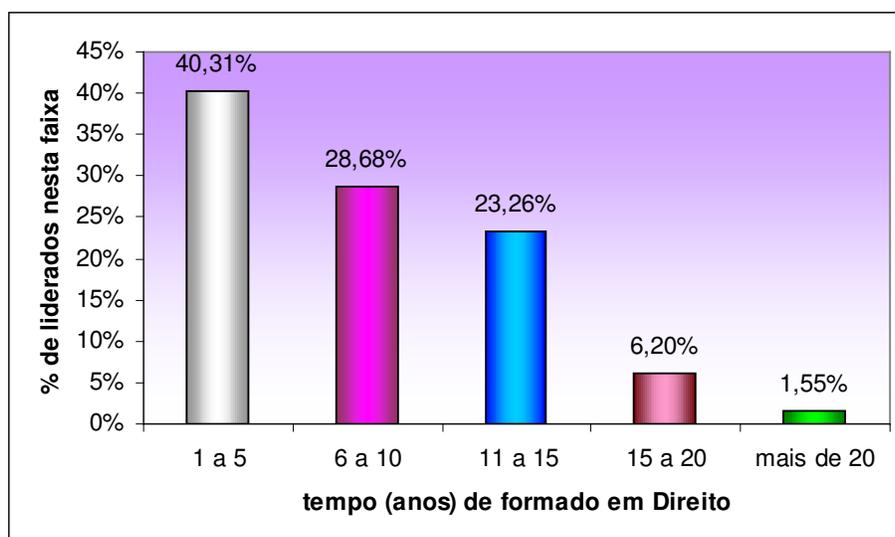
A figura 20 mostra que a totalidade dos líderes respondentes possuía mais de 5 anos de tempo de formado em Direito. O maior percentual da amostra, 37,04%, foi obtido na faixa de 11 a 15 anos. 25,93% dos líderes respondentes estavam formados em Direito a mais de 20 anos. O mesmo índice foi encontrado na faixa de 6 a 10 anos.



**Figura 20 – Distribuição da amostra de líderes por tempo de formatura em Direito**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 21 indica que 92,25% dos liderados respondentes possuíam até 15 anos de formados, com os percentuais diminuindo à medida em que o tempo de formado aumentava. Do restante da amostra, 6,20% possuíam entre 15 e 20 anos de formatura e 1,55% possuíam mais de 20 anos.



**Figura 21 – Distribuição da amostra de liderados por tempo de formatura em Direito**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Com o objetivo de averiguar se existia uma correlação entre o tempo de formatura em Direito e a designação para uma função de liderança nos gabinetes, foi utilizado o programa PSS, da Microsoft, com duas faixas de tempo: até dez anos e mais de dez anos. resultando a tabela 6, onde se pode ver a freqüência (quantidade) e percentual para líderes e liderados, se considerados juntos. A correlação certamente existe, pois a significância ficou em 0,00. Foi considerado o valor máximo de significância de 0,05, por ser esse o índice geralmente aceito em pesquisas.

**Tabela 6 – Tempo de formado em Direito e sua relação com a designação para função de liderança nos gabinetes de desembargadores (novembro de 2006)**

tempo formado em Direito	líder		liderado		TOTAL	
	Freqüência	%	Freqüência	%	Freqüência	%
até 10 anos	5	2,7	116	63,7	121	66,5
mais de 10 anos	18	9,9	43	23,6	61	33,5
Total	23	12,6	159	87,4	182	100,0

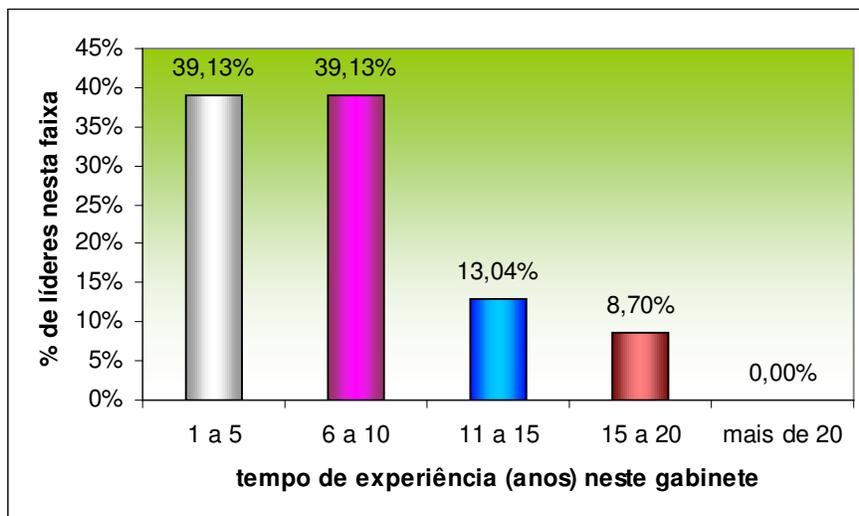
Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Obs: Significância correlação = 0,00.

### 7.1.5 Tempo de experiência no gabinete

A figura 22 demonstra que 78,26% dos líderes da amostra possuíam até 10 anos de experiência no gabinete, igualmente distribuídos nas duas primeiras faixas. Cabe elucidar que o percentual da faixa de 1 a 5 foi reforçado pelos respondentes de gabinetes onde haviam ocorrido mudança de desembargador ou de matéria, o que não significa, necessariamente, que esses servidores sejam novos no Tribunal ou tenham mudado de gabinete há pouco tempo.

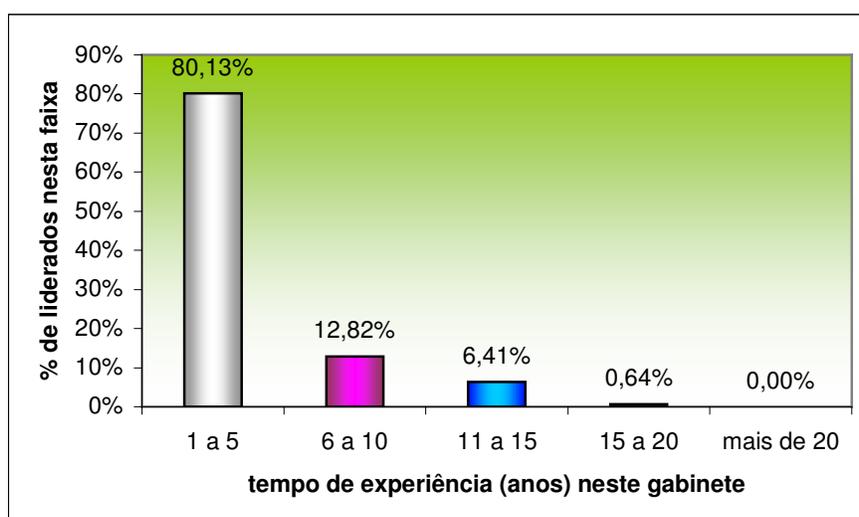
Do restante da amostra de líderes, 13,04% estavam com 11 a 15 anos de experiência no gabinete e 8,70% na faixa de 15 a 20 anos.



**Figura 22 – Distribuição da amostra de líderes por tempo de experiência no gabinete**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 23 indica que 80,13% dos liderados respondentes possuíam até 5 anos de experiência no gabinete. Assim como na amostra de líderes, esse alto índice foi influenciado pelas mudanças de desembargador ou de matéria no gabinete, não significando, necessariamente, que esses servidores sejam novos no Tribunal ou tenham mudado de gabinete há pouco tempo. Do restante de liderados respondentes, 12,82% estavam com 6 a 10 anos de experiência no gabinete, 6,41% na faixa de 11 a 15 e 0,64% na faixa de 15 a 20 anos.



**Figura 23 – Distribuição da amostra de liderados por tempo de experiência no gabinete**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

## 7.2 RESULTADOS RELATIVOS A ESTILOS DE LIDERANÇA

### **7.2.1 Estilo de liderança indicado pelo líder e liderados e estilo desejável obtido a partir da capacidade e da disposição**

O estilo de liderança utilizado foi escolhido indicando uma das quatro opções oferecidas na segunda parte do questionário do líder e do liderado. Já o estilo desejável foi obtido a partir da capacidade e disposição, apontadas na terceira parte do questionário. Utilizando os valores de capacidade e disposição na matriz de integração entre maturidade e estilo da figura 8, constante da revisão teórica, foi possível chegar a um estilo desejável. Este procedimento foi feito para cada questão referente a capacidade e disposição, que foram avaliadas pelo líder para cada um de seus liderados, assim como foram auto-avaliadas pelo liderado.

Os estilos de liderança apontados pelos líderes e liderados e os estilos desejáveis obtidos a partir da capacidade e da disposição são apresentados no apêndice G, por gabinete de desembargador federal. É importante frisar que tais estilos são válidos para o contexto e o momento do estudo. Os estilos estão discriminados por atividade seguida de um número seqüencial, representando cada liderado que respondeu o questionário para aquela atividade, conforme sua senha. Por exemplo, se um liderado foi sorteado com a senha E5, então os estilos referentes àquele liderado estarão na coluna “Elab. 5”, pois a palavra elaboração foi abreviada. O líder de cada gabinete apontou o estilo que utilizava para cada um de seus liderados respondentes, e por isso também suas avaliações estão dispostas da mesma forma. Cabe lembrar, ainda, que houve gabinetes em que o número de respondentes não alcançou o número fixado e, como houve sorteio de senhas, ficamos, então, com algumas colunas em branco. O número fixado por gabinete de matéria penal era de cinco liderados para responderem sobre a atividade de elaboração de minutas de decisões monocráticas, relatórios, votos e acórdãos mais

um para responder sobre inserção em pauta. O número de liderados determinado para gabinetes de outras matérias para responderem sobre elaboração dessas minutas era sete, e também um liderado responderia sobre inserção em pauta. Em alguns gabinetes a inserção em pauta era feita pelo líder, e, nesses casos, essa questão ficou em branco.

Houve um gabinete que optou por não responder à pesquisa, restando, portanto vinte e três da amostra inicial, que era de vinte e quatro.

Como pode ser observado no apêndice G, os gabinetes não estão especificados por matéria para manter o sigilo das informações.

### **7.2.2 Comparação do estilo apontado pelo líder e pelo liderado**

Esta comparação visou investigar o quanto a auto-percepção do líder sobre o estilo utilizado refletiu o estilo real de liderança, conforme a aproximação com a percepção do liderado (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 290). Isso foi feito observando cada estilo apontado pelo líder como sendo o que era utilizado com determinado liderado e verificando se coincidia com o estilo avaliado pelo liderado (Figura 24). Esses estilos foram indicados ao escolher uma entre as quatro opções oferecidas nos questionários do líder e do liderado.

O percentual de casos em que houve coincidência do estilo apontado pelo líder com o estilo indicado pelo liderado foi de 48,10%. Considerando que as opções de escolha de estilo podem ter dado margem a diferentes interpretações, acrescentando ainda que, mais de uma vez, foi expressada a dúvida de qual opção marcar quando mais de uma apresentava elementos compatíveis com o estilo utilizado, este percentual é bem razoável.



**Figura 24 – Comparação do estilo apontado pelo líder e pelo liderado**

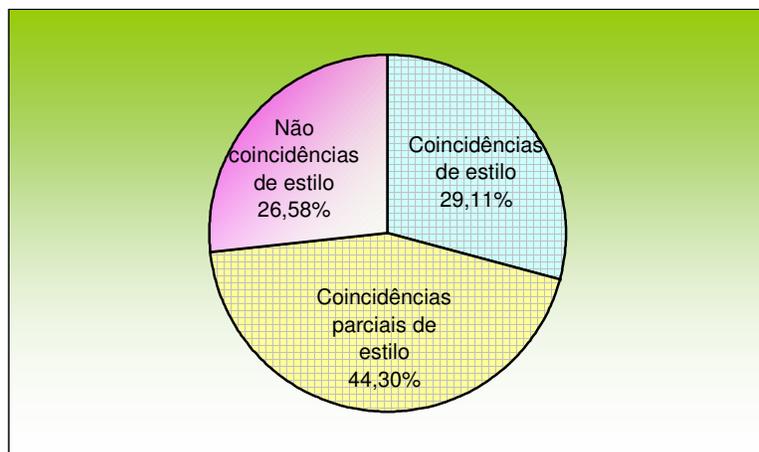
Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

### **7.2.3 Comparação do estilo desejável obtido por meio da capacidade e da disposição apontadas pelo líder e pelo liderado**

Inicialmente, a partir da avaliação do líder referente à capacidade e à disposição de cada liderado foi possível chegar a um estilo desejável por meio da matriz de integração entre maturidade e estilo da figura 8, constante da revisão teórica. O mesmo foi feito com a auto-avaliação do liderado sobre sua capacidade e sua disposição, sendo obtido também um estilo desejável. Foi, então, verificado se havia ou não coincidência entre os estilos desejáveis, obtidos através da capacidade e disposição avaliadas pelo líder e pelo liderado, e os resultados podem ser visualizados na figura 25.

O percentual de casos em que houve coincidência do estilo desejável obtido através da capacidade e disposição apontadas pelo líder e pelo liderado foi de 29,11%. Como a matriz de integração de maturidade e estilo algumas vezes indica um estilo misto, por exemplo, E3E4, isso possibilitou que ocorressem casos em que havia coincidências parciais de estilo. Por exemplo, se o estilo desejável obtido a partir da avaliação do líder a respeito da capacidade e disposição do liderado foi E3

e o estilo desejável obtido a partir da auto-avaliação do liderado sobre sua capacidade e disposição foi E3E4, isso ficou contabilizado no percentual de coincidências parciais de estilo, que ficou em 44,30%. Esse percentual pode ser somado ao das coincidências, o que perfaz 73,41% da amostra considerada. Esse percentual pode indicar o conhecimento que o líder tem de cada liderado quanto à capacidade e à disposição. As não coincidências ficaram com 26,58%.



**Figura 25 – Comparação do estilo desejável obtido através da capacidade e disposição apontadas pelo líder e pelo liderado**

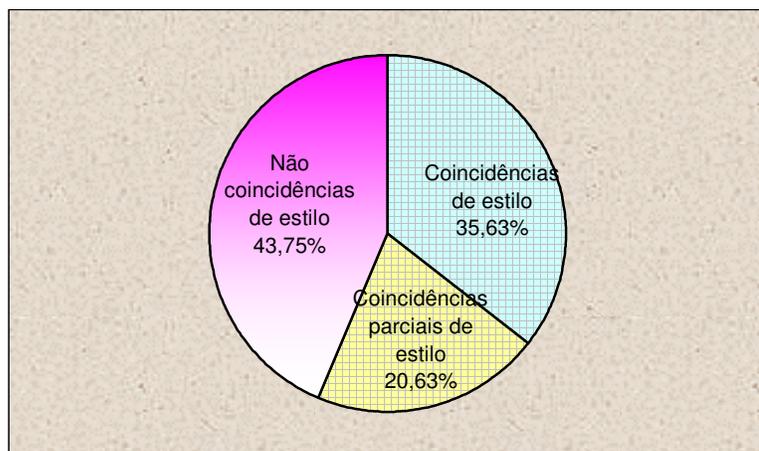
Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

#### **7.2.4 Comparação do estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável obtido pela capacidade e disposição indicadas por ele**

Com posse do estilo desejável já obtido anteriormente, a partir da avaliação do líder referente à capacidade e à disposição do liderado por meio da matriz de integração entre maturidade e estilo, foi feita uma comparação com o estilo indicado pelo líder ao escolher entre as quatro opções do questionário. Esta verificação entre o estilo apontado e o desejável provenientes das respostas do líder, foi feita para cada liderado, e seus resultados são apresentados na figura 26.

O percentual de casos em que houve coincidência do estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável foi de 35,63%, enquanto que as coincidências parciais de

estilo ficaram com 20,63%, perfazendo um total de 56,26% de coincidências totais ou parciais do estilo apontado com o desejável. Conforme informações da área de Recursos Humanos do Tribunal, em abril de 2002 houve um treinamento de seis horas de duração relativo à liderança situacional, que abrangeu 60,87% da amostra de líderes considerada.



**Figura 26 – Comparação do estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável obtido pela capacidade e disposição indicadas por ele**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Examinando-se somente entre os líderes que participaram do treinamento em 2002, as coincidências de estilo apontado e desejável ficaram em 31,63% e as coincidências parciais ficaram em 19,39%, perfazendo 51,02% desta parte da amostra, enquanto que as não coincidências ficaram com 48,98%.

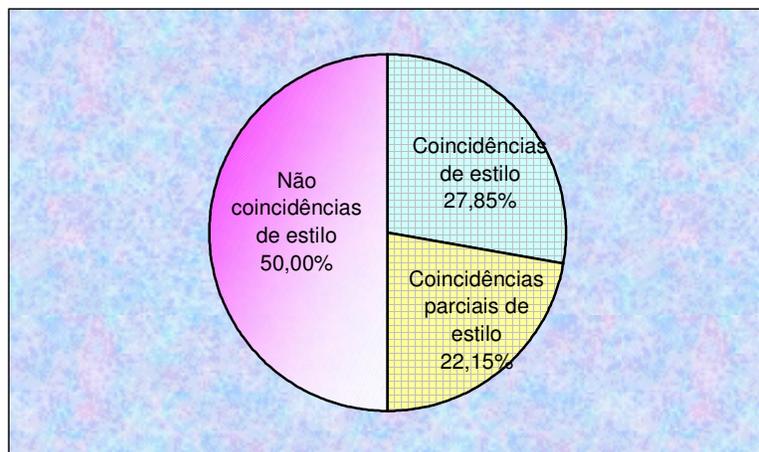
Portanto, os líderes não participantes do treinamento vieram a aumentar o percentual de coincidências para que se tivesse na amostra inteira os 56,26%, se utilizando, ainda que empiricamente, do modelo de Hersey e Blanchard.

O índice sobre a amostra inteira vem a reafirmar a importância da teoria de Hersey e Blanchard, pois, 56,26% vêm se utilizando de estilos de liderança de acordo com o que seria desejável, conforme a matriz de integração entre maturidade e estilo. Os 43,75% de não coincidência muito provavelmente diminuiriam caso esse treinamento fosse oferecido novamente, abrangendo inclusive os treinados em 2002.

### 7.2.5 Comparação do estilo apontado pelo liderado com o estilo desejável obtido através de sua auto-avaliação sobre capacidade e disposição

Assim como foi feito para o líder, foi verificada a coincidência do estilo indicado pelo liderado com o estilo desejável, já obtido anteriormente, a partir de sua auto-avaliação quanto a suas capacidade e disposição, por meio da matriz de integração entre maturidade e estilo. Esta verificação foi feita para cada liderado e seus resultados são apresentados na figura 27.

O percentual de casos em que houve coincidência do estilo apontado pelo liderado com o estilo desejável foi de 27,85%, enquanto que as coincidências parciais de estilo ficaram com 22,15%, perfazendo um total de 50,00% de coincidências totais ou parciais do estilo apontado com o desejável. Considerando que a amostra de liderados não foi treinada previamente no Tribunal com relação à liderança situacional, esse resultado também contribui para reforçar a teoria de Hersey e Blanchard, pois, pela visão dos liderados, o estilo apontado por eles como sendo o utilizado pelo líder coincide, total ou parcialmente, em 50,00% dos casos com o que seria desejável, conforme sua auto-avaliação relativa à maturidade (capacidade e disposição). Os casos de não coincidência de estilo ficaram com 50,00%.



**Figura 27 – Comparação do estilo apontado pelo liderado com o estilo desejável obtido através de sua auto-avaliação sobre capacidade e disposição**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

## 7.2.6 Estilo mais utilizado apontado pelos líderes respondentes

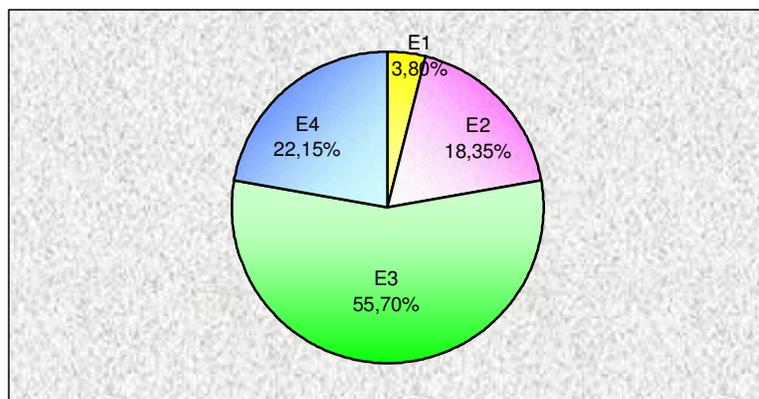
### 7.2.6.1 Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos líderes respondentes, considerando todas as matérias

A figura 28 mostra que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) é o E3, com um índice de 55,70%. O estilo “compartilhar” (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja. Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Mas sendo competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada a problema de motivação do que de segurança (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O segundo estilo mais utilizado conforme os líderes da amostra foi o E4, com um percentual de 22,15%. O estilo “delegar” (E4) é adequado para liderados com alta maturidade, isto é, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

O estilo E2 ficou com 18,35%. O estilo “persuadir” (E2) é indicado para pessoas com maturidade entre baixa e moderada, isto é, pessoas que não têm a capacidade necessária mas mostram disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O estilo menos utilizado, conforme a amostra, é o E1, com 3,80%. O estilo “determinar” (E1) é adequado a subordinados com baixa maturidade, isto é, pessoas que não têm capacidade e vontade para assumir determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

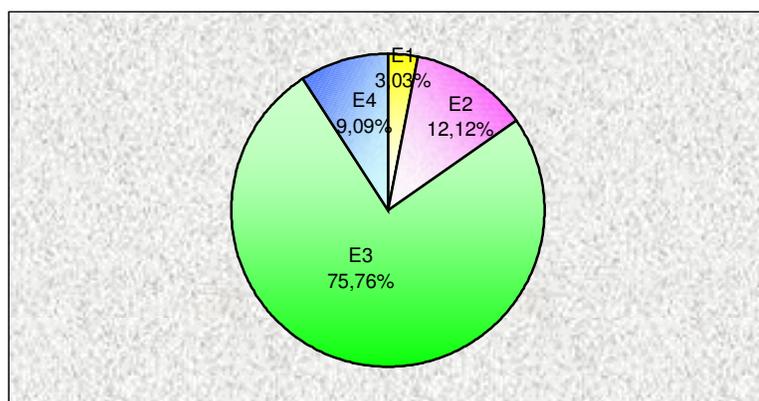


**Figura 28 – Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos líderes respondentes, considerando todas as matérias**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

#### 7.2.6.2 Estilo mais utilizado, por matéria do gabinete, apontado pelos líderes respondentes

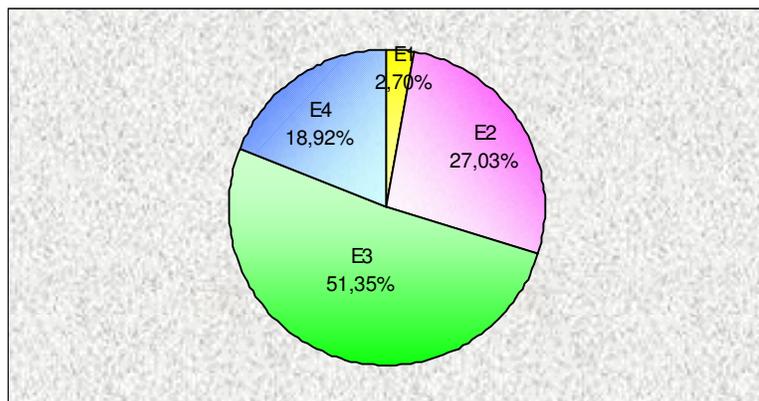
A figura 29 mostra que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal é o E3, com 75,76%. O estilo E2 ficou com 12,12% da amostra, E4 com 9,09% e E1 com 3,03%.



**Figura 29 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal, apontado pelos líderes respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

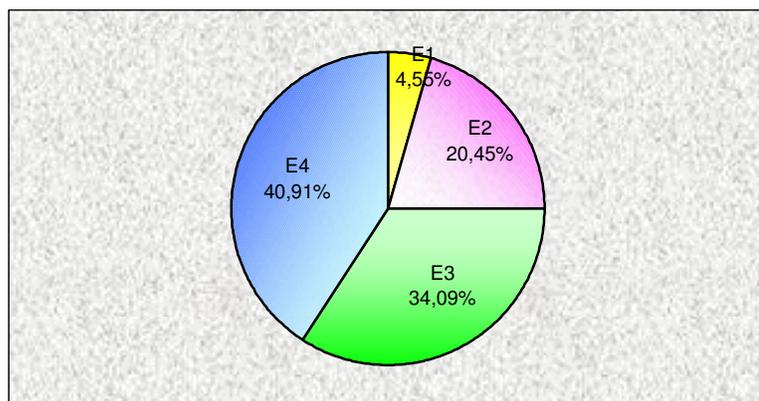
A figura 30 demonstra que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa é o E3, com 51,35%. O estilo E2 ficou com 27,03% da amostra, E4 com 18,92% e E1 com 2,70%.



**Figura 30 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa, apontado pelos líderes respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

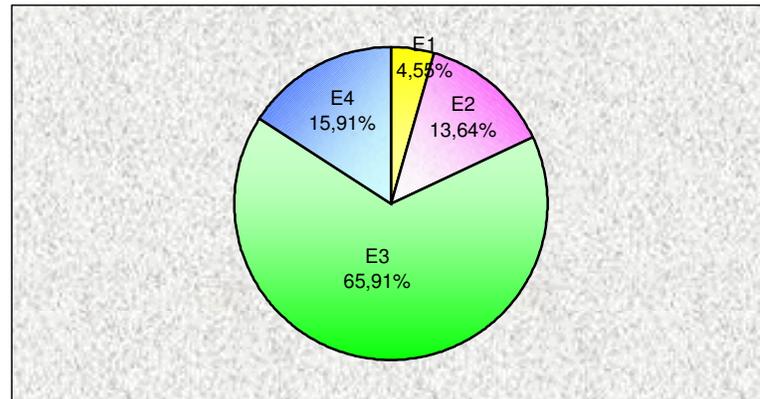
Como pode ser visto na figura 31, o estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria tributária é o E4, com 40,91%. O estilo E3 ficou com 34,09% da amostra, E2 com 20,45% e E1 com 4,55%.



**Figura 31 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria tributária, apontado pelos líderes respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 32 apresenta o estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária é o E3, com 65,91%. O estilo E4 ficou com 15,91% da amostra, E2 com 13,64% e E1 com 4,55%.



**Figura 32 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária, apontado pelos líderes respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

## 7.2.7 Estilo mais utilizado apontado pelos liderados respondentes

### 7.2.7.1 Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos liderados respondentes, considerando todas as matérias

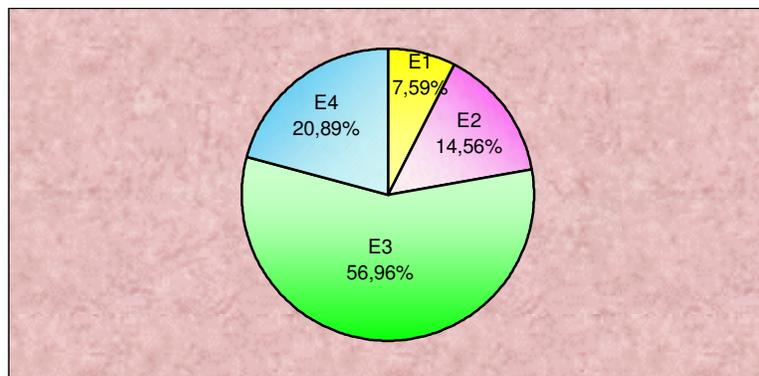
A figura 33 indica que o estilo de liderança mais utilizado, segundo os liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 é o E3, com um índice de 56,96%. O estilo “compartilhar” (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja. Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Mas sendo competentes e pouco dispostas,

a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada a problema de motivação do que de segurança (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O segundo estilo mais utilizado conforme os liderados da amostra foi o E4, com um percentual de 20,89%. O estilo “delegar” (E4) é adequado para liderados com alta maturidade, isto é, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

O estilo E2 ficou com 14,56%. O estilo “persuadir” (E2) é indicado para pessoas com maturidade entre baixa e moderada, isto é, pessoas que não têm a capacidade necessária mas mostram disposição para assumir responsabilidades (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O estilo menos utilizado, conforme a amostra de liderados, é o E1, com 7,59%. O estilo “determinar” (E1) é adequado a subordinados com baixa maturidade, isto é, pessoas que não têm capacidade e vontade para assumir determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

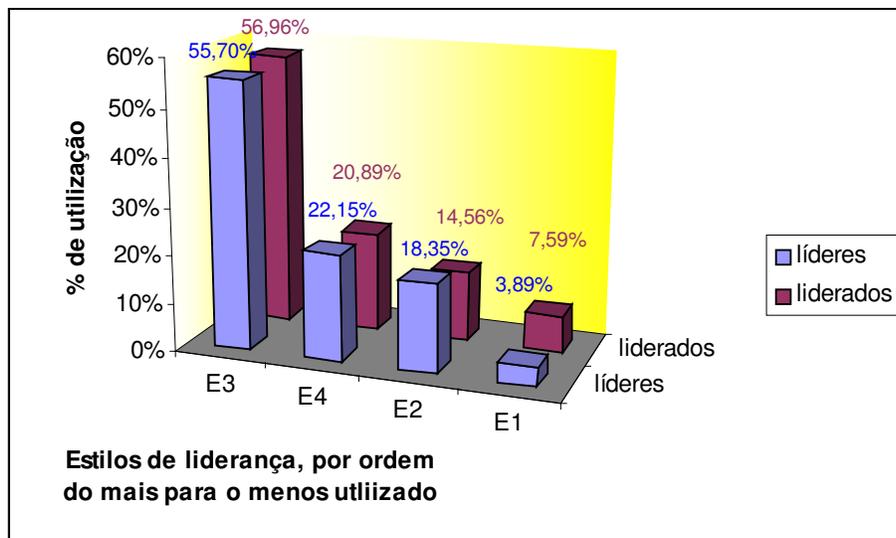


**Figura 33 – Estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, apontado pelos liderados respondentes, considerando todas as matérias**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Portanto, na amostra selecionada os liderados avaliaram o estilo mais utilizado de forma semelhante aos líderes, pois os resultados demonstram que a ordem de estilo, de mais utilizado para menos, coincidiu totalmente com a ordem indicada pelos líderes e os percentuais resultantes da avaliação de líderes e

liderados para cada estilo foram relativamente próximos, como pode ser visto na figura 34.

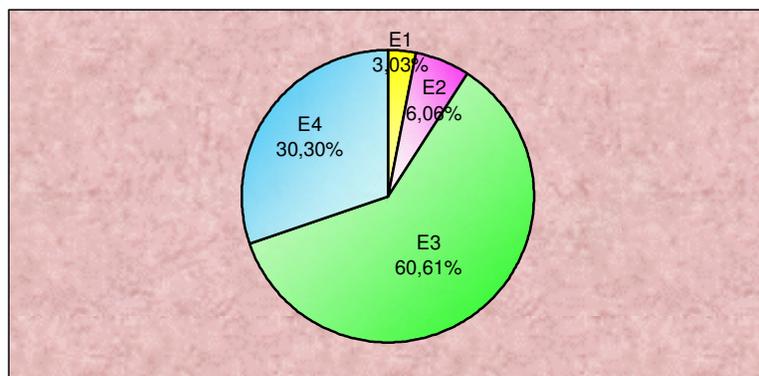


**Figura 34 – Comparação dos índices de estilo mais utilizado nos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, considerando todas as matérias, apontado pelos líderes e liderados respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

#### 7.2.7.2 Estilo mais utilizado, por matéria do gabinete, apontado pelos liderados respondentes

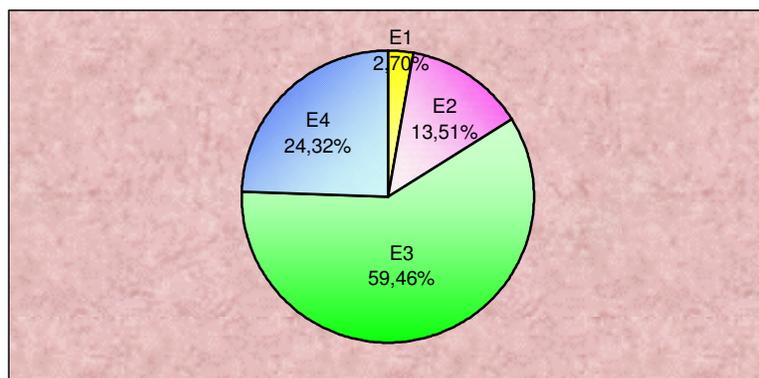
A figura 35 demonstra que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal é o E3 com 60,61%. O estilo E4 ficou com 30,30% da amostra, E2 com 6,06% e E1 com 3,03%.



**Figura 35 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria penal, apontado pelos liderados respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

Como pode ser visto na figura 36, o estilo de liderança mais utilizado, conforme os liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa é o E3, com 59,46%. O estilo E4 ficou com 24,32% da amostra, E2 com 13,51% e E1 com 2,70%.

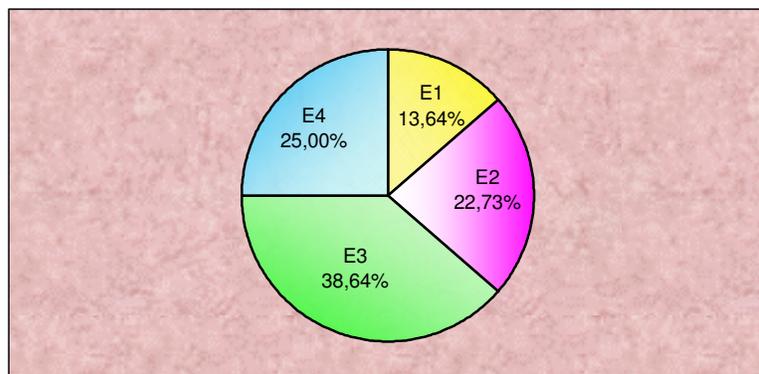


**Figura 36 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria administrativa, apontado pelos liderados respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 37 indica que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria

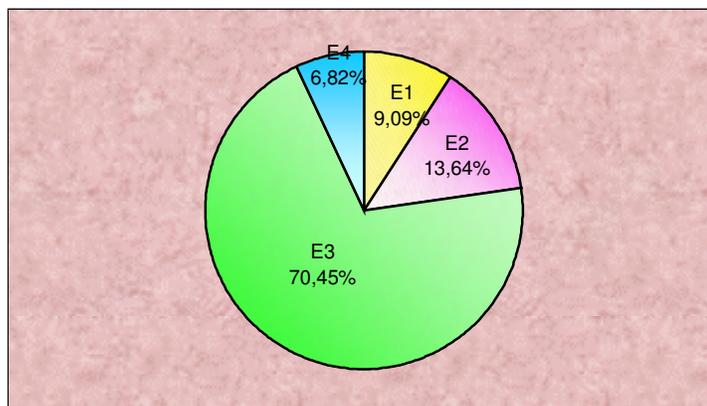
tributária é o E3, com 38,64%. O estilo E4 ficou com 25,00% da amostra, E2 com 22,73% e E1 com 13,64%.



**Figura 37 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria tributária, apontado pelos liderados respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

A figura 38 mostra que o estilo de liderança mais utilizado, conforme os liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária é o E3, com 70,45%. O estilo E2 ficou com 13,64% da amostra, E1 com 9,09% e E4 com 6,82%.



**Figura 38 – Estilo mais utilizado, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 de matéria previdenciária, apontado pelos liderados respondentes**

Fonte: Questionários aplicados a líderes e liderados do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Novembro, 2006.

## 8 CONCLUSÕES

Atualmente, a liderança é considerada um dos pontos estratégicos para o desenvolvimento eficaz das atividades das organizações públicas e privadas.

Observando os estilos de liderança, que foram apontados na pesquisa tanto pelos líderes como pelos liderados, percebe-se que não existe um estilo único que sirva para todas as situações, exatamente como prescreve a liderança situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188). Por conseguinte, também nos gabinetes de desembargadores do Tribunal Regional Federal, a eficácia do exercício da liderança depende da flexibilidade e habilidade de seus líderes em variarem seu comportamento conforme o nível de maturidade de seus subordinados.

Além disso, ao comparar o estilo auto-avaliado pelo líder com o estilo desejável obtido pela capacidade e disposição indicadas por ele, chegou-se a um percentual de 56,26% de coincidências totais ou parciais do estilo apontado com o desejável. Portanto, tal índice vem a confirmar que o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard é aplicado por 56,26% dos gestores que lideram os gabinetes de desembargadores federais no Tribunal Regional Federal da 4ª Região da amostra considerada. Conforme informações da área de Recursos Humanos do Tribunal, em abril de 2002 houve um treinamento de seis horas de duração relativo à liderança situacional, que abrangeu 60,87% da amostra de líderes considerada. O resultado encontrado vem a reafirmar a importância da teoria de Hersey e Blanchard, pois, passados quatro anos e sete meses, 51,02% dos líderes treinados estão se utilizando de estilos de liderança de acordo com o que seria desejável, e os não treinados vieram a aumentar este percentual, para chegar, ao todo, aos 56,26%.

O estilo de liderança mais utilizado, conforme os líderes e liderados respondentes, nos gabinetes de desembargadores federais do TRF4 é o E3, com um índice (sobre todos os estilos apontados) de 55,70% para os líderes e 56,96% para os liderados. O estilo "compartilhar" (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Mas sendo competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada a problema de motivação do que de segurança (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Em ambos os casos, o líder deverá se utilizar de comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que utilizem a capacidade que possuem (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). O estilo “compartilhar” é participativo, já que o líder e o liderado participam juntos das decisões. É um estilo de apoio e não-diretivo, em que o líder facilita a tarefa e a comunicação (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190-191). Esse estilo implica comportamento de alto relacionamento e baixa tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

Os motivos da provável falta de motivação podem ser objeto de um outro estudo, assim como as soluções para esse problema.

Cabe registrar a possibilidade de alguns líderes não terem escolhido o estilo E4, “delegar”, ainda que o utilizem, por receio de serem considerados omissos ou permissivos em uma organização tida como tradicionalmente hierarquizada, ou até mesmo por medo de serem considerados desnecessários. Da mesma forma, podem ter evitado a opção E1 para não parecerem autoritários.

O estilo de liderança desejável deve ser considerado caso a caso, não sendo conveniente generalizar, pois estaria-se contrariando a teoria de liderança situacional. Os estilos desejáveis para a amostra selecionada podem ser visualizados no item “estilo de liderança indicado pelo líder e liderados e estilo desejável obtido a partir da capacidade e da disposição”, em “resultados relativos a estilos de liderança”, e são válidos para o momento e o contexto estudado.

Resta acrescentar que essa pesquisa trouxe maior visibilidade à liderança dentro dos gabinetes de desembargadores federais do Tribunal, e como o modelo de Hersey e Blanchard se mostrou aplicável, é desejável dar novo treinamento nesse sentido, abrangendo a todos os líderes, inclusive os que passaram pelo treinamento anterior, visando a uma liderança mais eficaz. Pois, conforme os autores: “a implantação de tal programa pode representar uma mudança significativa para uma organização e seus gerentes” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 326).

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. **O novo grid gerencial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

NUTT, P .C.; BACKOFF, R. W. **Crafting Vision**. Documento de Trabalho. College of Business. Ohio State University. Julho de 1995. p.4.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Marcos Antonio da. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico**. 2004. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental do Departamento da Enfermagem Geral e Especializada, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. Como escolher um padrão de liderança. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 5, p. 25-52.

WELLINGS, R .S.; BYHAN, W. C.; DIXON, G. R. **Inside teams: how 20 world-class organizations are winning through teamwork**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 318.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALEZNIK, Abraham; BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO –  
PERCEPÇÃO DO LÍDER – GABINETE DE TODOS OS TIPOS DE MATÉRIA,  
EXCETO PENAL**

O presente instrumento é parte essencial de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, desenvolvido neste Tribunal em convênio com a UFRGS.

A pesquisa pretende verificar o estilo de liderança nos gabinetes de desembargadores federais em relação às atividades executadas nesta área.

O questionário se divide em três partes. Na primeira parte são solicitadas informações gerais para fins estatísticos. Na segunda, você escolherá o estilo de liderança que utiliza em relação a determinado liderado e conforme a atividade desenvolvida. E na terceira parte, você indicará os níveis de maturidade, representada pelas variáveis de capacidade e disposição, referentes ao liderado para cada atividade.

Enfatizamos que as informações a serem prestadas serão mantidas em completo sigilo e que as mesmas são de vital importância para o desenvolvimento do trabalho.



## 2ª PARTE: ESTILO DE LIDERANÇA

As questões se referem a seu estilo de liderança e deverão ser respondidas escolhendo uma das opções abaixo:

- a) você orienta e supervisiona de forma clara e específica, definindo e determinando o que, como, quando e onde o liderando deve executar a atividade;
- b) você orienta tecnicamente, oferecendo explicações quanto à atividade. Ouve com atenção o subordinado e tenta convencê-lo a adotar a forma proposta para execução da atividade. Explica suas decisões, mostrando-se acessível;
- c) você compartilha decisões e idéias. Você se utiliza de comunicação bilateral e escuta ativa, trocando idéias e permitindo que seu subordinado participe das decisões;
- d) você transfere a responsabilidade pela execução da atividade e pelas decisões. Você identifica os problemas, cabendo ao liderado a decisão de como, quando e onde executar a atividade.

As questões a seguir dizem respeito a duas atividades de seu gabinete. Verifique o nome de cada sorteado conforme a atividade, na lista de relação entre servidor e senha.

Leia atentamente cada questão, mantendo ao lado esta folha (com as opções de estilo acima) e a lista de relação entre servidor e senha. Reflita sobre qual o estilo de liderança utilizado com referência a cada subordinado sorteado que executa a tarefa considerada na questão. Em seguida, marque a opção que mais se aproxima ao seu comportamento usual com esse subordinado para a atividade.



- 5 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E4**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 6 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E5**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 7 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E6**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 8 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E7**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)

### 3ª PARTE: NÍVEL DE MATURIDADE DO LIDERADO

Cada questão é relativa a uma determinada atividade de seu gabinete. Verifique o nome de cada sorteado conforme a atividade, na lista de relação entre servidor e senha.

A maturidade será avaliada para cada atividade por meio de duas variáveis: capacidade e disposição. A capacidade mede se o liderado é capaz, se tem o conhecimento e a habilidade necessários para desenvolver a atividade. A disposição revela se o liderado tem a confiança e o empenho necessários para executá-la .

Leia atentamente a questão e avalie a opção que mais se aproxima dos níveis de capacidade e disposição apresentados pelo subordinado, marcando sobre os números ou sobre os pontos intermediários, identificados por \*.

- 1 Em relação à atividade de **inserção dos processos em blocos de pauta** realizada pelo servidor com a senha **P1**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 2 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E1**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 3 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E2**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 4 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E3**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 5 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E4**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 6 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E5**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 7 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E6**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 8 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E7**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LÍDER – GABINETE DE MATÉRIA PENAL**

O presente instrumento é parte essencial de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, desenvolvido neste Tribunal em convênio com a UFRGS.

A pesquisa pretende verificar o estilo de liderança nos gabinetes de desembargadores federais em relação às atividades executadas nesta área.

O questionário se divide em três partes. Na primeira parte são solicitadas informações gerais para fins estatísticos. Na segunda, você escolherá o estilo de liderança que utiliza em relação a determinado liderado e conforme a atividade desenvolvida. E na terceira parte, você indicará os níveis de maturidade, representada pelas variáveis de capacidade e disposição, referentes ao liderado para cada atividade.

Enfatizamos que as informações a serem prestadas serão mantidas em completo sigilo e que as mesmas são de vital importância para o desenvolvimento do trabalho.



## 2ª PARTE: ESTILO DE LIDERANÇA

As questões se referem a seu estilo de liderança e deverão ser respondidas escolhendo uma das opções abaixo:

- a) você orienta e supervisiona de forma clara e específica, definindo e determinando o que, como, quando e onde o liderando deve executar a atividade;
- b) você orienta tecnicamente, oferecendo explicações quanto à atividade. Ouve com atenção o subordinado e tenta convencê-lo a adotar a forma proposta para execução da atividade. Explica suas decisões, mostrando-se acessível;
- c) você compartilha decisões e idéias. Você se utiliza de comunicação bilateral e escuta ativa, trocando idéias e permitindo que seu subordinado participe das decisões;
- d) você transfere a responsabilidade pela execução da atividade e pelas decisões. Você identifica os problemas, cabendo ao liderado a decisão de como, quando e onde executar a atividade.

As questões a seguir dizem respeito a duas atividades de seu gabinete. Verifique o nome de cada sorteado conforme a atividade, na lista de relação entre servidor e senha.

Leia atentamente cada questão, mantendo ao lado esta folha (com as opções de estilo acima) e a lista de relação entre servidor e senha. Reflita sobre qual o estilo de liderança utilizado com referência a cada subordinado sorteado que executa a tarefa considerada na questão. Em seguida, marque a opção que mais se aproxima ao seu comportamento usual com esse subordinado para a atividade.

- 1 Em relação à atividade de **inserção dos processos em blocos de pauta** realizada pelo servidor sorteado com a senha **P1**, o seu estilo de liderança é:(ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 2 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servido sorteado com a senha **E1**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 3 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servido sorteado com a senha **E2**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)
- 4 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servido sorteado com a senha **E3**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).
- (a) (b) (c) (d)

5 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E4**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

- (a)                      (b)                      (c)                      (d)

6 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor sorteado com a senha **E5**, o seu estilo de liderança é: (ao escolher seu estilo tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

- (a)                      (b)                      (c)                      (d)

### 3ª PARTE: NÍVEL DE MATURIDADE DO LIDERADO

Cada questão é relativa a uma determinada atividade de seu gabinete. Verifique o nome de cada sorteado conforme a atividade, na lista de relação entre servidor e senha.

A maturidade será avaliada para cada atividade por meio de duas variáveis: capacidade e disposição. A capacidade mede se o liderado é capaz, se tem o conhecimento e a habilidade necessários para desenvolver a atividade. A disposição revela se o liderado tem a confiança e o empenho necessários para executá-la .

Leia atentamente a questão e avalie a opção que mais se aproxima dos níveis de capacidade e disposição apresentados pelo subordinado, marcando sobre os números ou sobre os pontos intermediários, identificados por \*.

- 1 Em relação à atividade de **inserção dos processos em blocos de pauta** realizada pelo servidor com a senha **P1**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 2 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E1**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 3 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E2**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 4 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E3**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 5 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E4**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

- 6 Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada pelo servidor com a senha **E5**:

(Tenha em mente o servidor sorteado, conforme lista de relação entre servidor e senha).

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO –  
PERCEPÇÃO DO LIDERADO – ATIVIDADE ELABORAÇÃO DE MINUTA DE  
DECISÃO MONOCRÁTICA, RELATÓRIO, VOTO E ACÓRDÃO**

O presente instrumento é parte essencial de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, desenvolvido neste Tribunal em convênio com a UFRGS.

A pesquisa pretende verificar o estilo de liderança nos gabinetes de desembargadores federais em relação às atividades executadas nesta área.

O questionário se divide em três partes. Na primeira parte são solicitadas informações gerais para fins estatísticos. Na segunda, você escolherá o estilo de liderança que seu líder utiliza com você e conforme a atividade desenvolvida. E na terceira parte, você indicará os seus níveis de maturidade, representada pelas variáveis de capacidade e disposição, referentes a cada atividade.

Enfatizamos que as informações a serem prestadas serão mantidas em completo sigilo e que as mesmas são de vital importância para o desenvolvimento do trabalho.



## 2ª PARTE: ESTILO DE LIDERANÇA

Leia atentamente a questão. Reflita sobre qual o estilo de liderança utilizado com você para a tarefa considerada. Em seguida, marque a opção que mais se aproxima ao comportamento usual de seu líder com você.

Para responder a esta questão, sua senha deve conter a letra “E” de elaboração.

Senha do servidor sorteado para esta atividade: \_\_\_\_\_

Em relação à atividade de **elaboração de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão** realizada por você, o estilo de seu líder é:

- a) o líder lhe orienta e supervisiona de forma clara e específica, definindo e determinando o que, como, quando e onde você deve executar a atividade;
- b) o líder orienta tecnicamente, oferecendo explicações quanto à atividade. Ouve você com atenção e tenta convencê-lo a adotar a forma proposta para execução da atividade. Explica as decisões dele, mostrando-se acessível;
- c) o líder compartilha decisões e idéias. Ele se utiliza de comunicação bilateral e escuta ativa, trocando idéias e permitindo que você participe das decisões;
- d) o líder transfere a você a responsabilidade pela execução da atividade e pelas decisões. Ele identifica os problemas, cabendo a você a decisão de como, quando e onde executar a atividade.



## **APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO INTEGRAÇÃO DE MATURIDADE E ESTILO – PERCEPÇÃO DO LIDERADO – ATIVIDADE INSERÇÃO DE BLOCOS EM PAUTA**

O presente instrumento é parte essencial de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, desenvolvido neste Tribunal em convênio com a UFRGS.

A pesquisa pretende verificar o estilo de liderança nos gabinetes de desembargadores federais em relação às atividades executadas nesta área.

O questionário se divide em três partes. Na primeira parte são solicitadas informações gerais para fins estatísticos. Na segunda, você escolherá o estilo de liderança que seu líder utiliza com você e conforme a atividade desenvolvida. E na terceira parte, você indicará os seus níveis de maturidade, representada pelas variáveis de capacidade e disposição, referentes a cada atividade.

Enfatizamos que as informações a serem prestadas serão mantidas em completo sigilo e que as mesmas são de vital importância para o desenvolvimento do trabalho.



## 2ª PARTE: ESTILO DE LIDERANÇA

Leia atentamente a questão. Reflita sobre qual o estilo de liderança utilizado com você para a tarefa considerada. Em seguida, marque a opção que mais se aproxima ao comportamento usual de seu líder com você.

Para responder a esta questão, sua senha deve conter a letra “P” de pauta.

Senha do servidor sorteado para esta atividade: \_\_\_\_\_

Em relação à atividade de **inserção dos processos em blocos de pauta** realizada por você, o estilo de seu líder é:

- a) o líder lhe orienta e supervisiona de forma clara e específica, definindo e determinando o que, como, quando e onde você deve executar a atividade;
- b) o líder orienta tecnicamente, oferecendo explicações quanto à atividade. Ouve você com atenção e tenta convencê-lo a adotar a forma proposta para execução da atividade. Explica as decisões dele, mostrando-se acessível;
- c) o líder compartilha decisões e idéias. Ele se utiliza de comunicação bilateral e escuta ativa, trocando idéias e permitindo que você participe das decisões;
- d) o líder transfere a você a responsabilidade pela execução da atividade e pelas decisões. Ele identifica os problemas, cabendo a você a decisão de como, quando e onde executar a atividade.

### 3ª PARTE: NÍVEL DE MATURIDADE DO LIDERADO- AUTO-AVALIAÇÃO

A maturidade será avaliada para a atividade por meio de duas variáveis: capacidade e disposição. A capacidade mede o nível de conhecimento e habilidade necessários para desenvolver a atividade. A disposição revela seu nível de confiança e empenho para executá-la .

Leia atentamente a questão e avalie a opção que mais se aproxima dos níveis de capacidade e disposição apresentados por você, marcando sobre os números ou sobre os pontos intermediários, identificados por \*.

Para responder a esta questão, sua senha deve conter a letra “P” de pauta.

Senha do servidor sorteado para esta atividade: \_\_\_\_\_

Em relação à atividade de **inserção dos processos em blocos de pauta** realizada por você:

Nível de capacidade (tem o conhecimento e a habilidade necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">muita</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">bastante</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">alguma</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">pouca</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	muita	*	bastante	*	alguma	*	pouca	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												
Está disposto (tem a confiança e o empenho necessários)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">geralmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">freqüentemente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">raramente</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td colspan="9" style="text-align: center;"> &lt;----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----&gt; </td> </tr> </table>	*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*	*	4	*	3	*	2	*	1	*	<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->								
*	geralmente	*	freqüentemente	*	ocasionalmente	*	raramente	*																				
*	4	*	3	*	2	*	1	*																				
<----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----->																												

**APÊNDICE E – RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E SENHA – GABINETE DE  
TODOS OS TIPOS DE MATÉRIA, EXCETO PENAL**

Atividade: inserção de processos em blocos de **pauta**

NOME DO SERVIDOR	SENHA
	P1

---

Atividade: **elaboração** de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão

NOME DO SERVIDOR	SENHA
	E1
	E2
	E3
	E4
	E5
	E6
	E7

**APÊNDICE F – RELAÇÃO ENTRE SERVIDOR E SENHA – GABINETE DE  
MATÉRIA PENAL**

Atividade: inserção de processos em blocos de **pauta**

NOME DO SERVIDOR	SENHA
	P1

---

Atividade: **elaboração** de minuta de decisão monocrática, de relatório, de voto e de acórdão

NOME DO SERVIDOR	SENHA
	E1
	E2
	E3
	E4
	E5

**APÊNDICE G – ESTILOS UTILIZADOS E ESTILOS DESEJÁVEIS NOS  
GABINETES DE DESEMBARGADORES FEDERAIS DA AMOSTRA  
CONSIDERADA**

## GABINETE 1

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E2	E2	E2	E1		
Avaliação do liderado	E4	E3	E2	E4	E2	E3		

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E3	E3E4	E3	E4		
Avaliação do liderado	E4	E3E4	E3E4	E4	E3	E4		

## GABINETE 2

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E3	E3	E3	E3	E2		
Avaliação do liderado	E4	E3	E3	E3	E3	E3		

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E4	E3	E4	E3E4		
Avaliação do liderado	E4	E3	E3	E3	E3E4	E3		

## GABINETE 3

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3	E3	E3	E3	E3		
Avaliação do liderado		E3	E3	E3	E3	E3		

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E2E3	E3	E4	E2E3	E3		
Avaliação do liderado		E3E4	E3E4	E3	E3	E2E3		

## GABINETE 4

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E4	E3	E3	E3	E3		
Avaliação do liderado		E4	E4	E4	E4	E4		

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E4	E3	E3E4	E3E4	E3		
Avaliação do liderado		E3	E3	E3	E3	E4		

GABINETE 5  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E3	E3	E4	E3		
Avaliação do liderado	E4	E3	E4	E3	E3	E3		

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E3E4	E3E4	E4	E4	E4		
Avaliação do liderado	E4	E4	E3E4	E2E3	E3E4	E3E4		

GABINETE 6  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3	E3	E3	E3	E3		
Avaliação do liderado		E3	E3	E3	E1	E3		

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E4	E3E4	E4	E4	E4		
Avaliação do liderado		E3E4	E3	E3	E3	E4		

GABINETE 7  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3						
Avaliação do liderado		E3	E2	E3	E3	E3	E3	E3

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3	E3E4	E3	E3	E3	E4	E2E3
Avaliação do liderado		E4	E4	E3E4	E4	E3E4	E3	E3E4

GABINETE 8  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E2	E2	E2	E4	E2	E2
Avaliação do liderado	E3	E1	E3	E3	E2	E4	E3	E3

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E2E3	E3E4	E4	E3	E4	E4	E4
Avaliação do liderado	E4	E3	E2E3	E3	E3	E4	E3	E3E4

GABINETE 9  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E1	E4	E3	E2	E2	E2	E4	E4
Avaliação do liderado	E3	E2	E3	E3	E3	E3	E2	E2

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E4	E4	E3E4	E4	E4	E4
Avaliação do liderado	E4	E4	E3	E3	E3	E3	E4	E3

## GABINETE 10

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E2	E3		E4		E4	E2	E4
Avaliação do liderado	E4	E4		E4		E4	E4	E4

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E3		E3		E4	E3	E4
Avaliação do liderado	E4	E4		E3		E3	E3	E4

## GABINETE 11

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E3	E3	E3	E3	E3	E3
Avaliação do liderado	E3	E3	E3	E4	E4	E3	E3	E3

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E3	E3	E3E4	E3E4	E3	E3E4	E3
Avaliação do liderado	E4	E4	E4	E4	E3	E3	E3E4	E4

## GABINETE 12

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E4	E4	E4	E3	E4	E4
Avaliação do liderado	E3	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E4

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E2E3	E3E4	E4	E4	E2E3	E4	E3E4
Avaliação do liderado	E3	E3E4	E3E4	E3E4	E4	E3	E4	E4

## GABINETE 13

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E1	E3	E2		E1	E2	E2
Avaliação do liderado		E1	E2	E1		E2	E3	E2

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E4	E4	E4		E4	E4	E4
Avaliação do liderado		E3	E3E4	E3E4		E2	E3E4	E2E3

GABINETE 14  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E3	E2	E4	E4	E4	E4	E3
Avaliação do liderado	E3	E3	E3	E4	E3	E3	E3	E3

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E3	E4	E4	E4	E4	E3E4
Avaliação do liderado	E4	E3E4	E2E3	E3E4	E3	E3	E3	E3E4

GABINETE 15  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E4	E3	E2	E3	E2	E2	E4
Avaliação do liderado		E4	E2	E1	E2	E2	E3	E3

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3E4	E3E4	E3	E4	E2	E3	E4
Avaliação do liderado		E2E3	E4	E3E4	E3E4	E3	E4	E3

GABINETE 16  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E3	E2		E3	E3	E2
Avaliação do liderado	E3	E3	E4	E4		E4	E3	E4

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E4	E4	E4		E3E4	E4	E3E4
Avaliação do liderado	E4	E3E4	E3	E3		E2E3	E3E4	E2E3

GABINETE 17  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E4	E3	E3	E4	E4	E4
Avaliação do liderado	E1	E3	E4	E4	E2	E2	E4	E3

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4							
Avaliação do liderado	E4	E3E4	E4	E3E4	E3	E3E4	E4	E3E4

GABINETE 18  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E3						
Avaliação do liderado	E1	E3						

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E4	E4	E4	E4	E4	E3E4	E4
Avaliação do liderado	E4	E3E4	E3	E4	E4	E4	E3	E4

## GABINETE 19

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E1	E3	E2	E2	E2	E3	E3	E2
Avaliação do liderado	E3	E3	E3	E3	E3	E3	E3	E3

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E4	E3	E4	E3	E4	E4	E3E4
Avaliação do liderado	E3E4	E4	E3E4	E4	E3	E4	E4	E3

## GABINETE 20

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E1			E3	E3	E3	E3	E3
Avaliação do liderado	E4			E3	E4	E3	E3	E2

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4			E3E4	E3	E4	E3	E3
Avaliação do liderado	E2E3			E3	E3	E4	E4	E3E4

## GABINETE 21

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E2	E3	E3	E4	E4	E4	E3
Avaliação do liderado	E3	E1	E2	E2	E4	E2	E3	E2

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E4	E2	E3	E3	E4	E3E4	E4	E3
Avaliação do liderado	E3E4	E2E3	E3	E3	E3	E4	E4	E4

## GABINETE 22

## ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3	E4	E4	E3	E2	E4	E3
Avaliação do liderado		E3						

## ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder		E3	E3	E4	E3	E3	E3E4	E3
Avaliação do liderado		E3E4	E3E4	E3E4	E4	E3E4	E4	E4

GABINETE 23  
ESTILO UTILIZADO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3	E3	E3	E3	E3	E3	E3	
Avaliação do liderado	E1	E3	E3	E1	E3	E3	E2	

ESTILO DESEJÁVEL- CONFORME CAPACIDADE E DISPOSIÇÃO

	Pauta 1	Elab.1	Elab.2	Elab.3	Elab.4	Elab.5	Elab.6	Elab.7
Avaliação do líder	E3E4	E3	E3E4	E3E4	E4	E3E4	E3	
Avaliação do liderado	E3	E3	E3	E3E4	E3	E2	E3E4	

**ANEXO A – PORTARIA QUE FIXA A LOTAÇÃO DOS GABINETES****PORTARIA Nº 109, DE 27 DE JUNHO DE 2003.**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais e tendo em vista o que consta no Processo Administrativo nº 97.40.00516-0, "ad referendum " do Conselho de Administração, resolve:

Art. 1º Fixar a lotação dos gabinetes remanescentes por matéria, conforme quadro abaixo:

<b>Competência</b>	<b>Lotação Ideal</b>
Previdenciária	14 servidores
Tributária	13 servidores
Administrativa	13 servidores
Penal	10 servidores

Art. 2º A adequação dos gabinetes, à lotação fixada no art. 1º, será efetivada gradualmente, condicionada a movimentação dos servidores.

**PUBLIQUE-SE. REGISTRE-SE. CUMPRA-SE.**

**Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas**

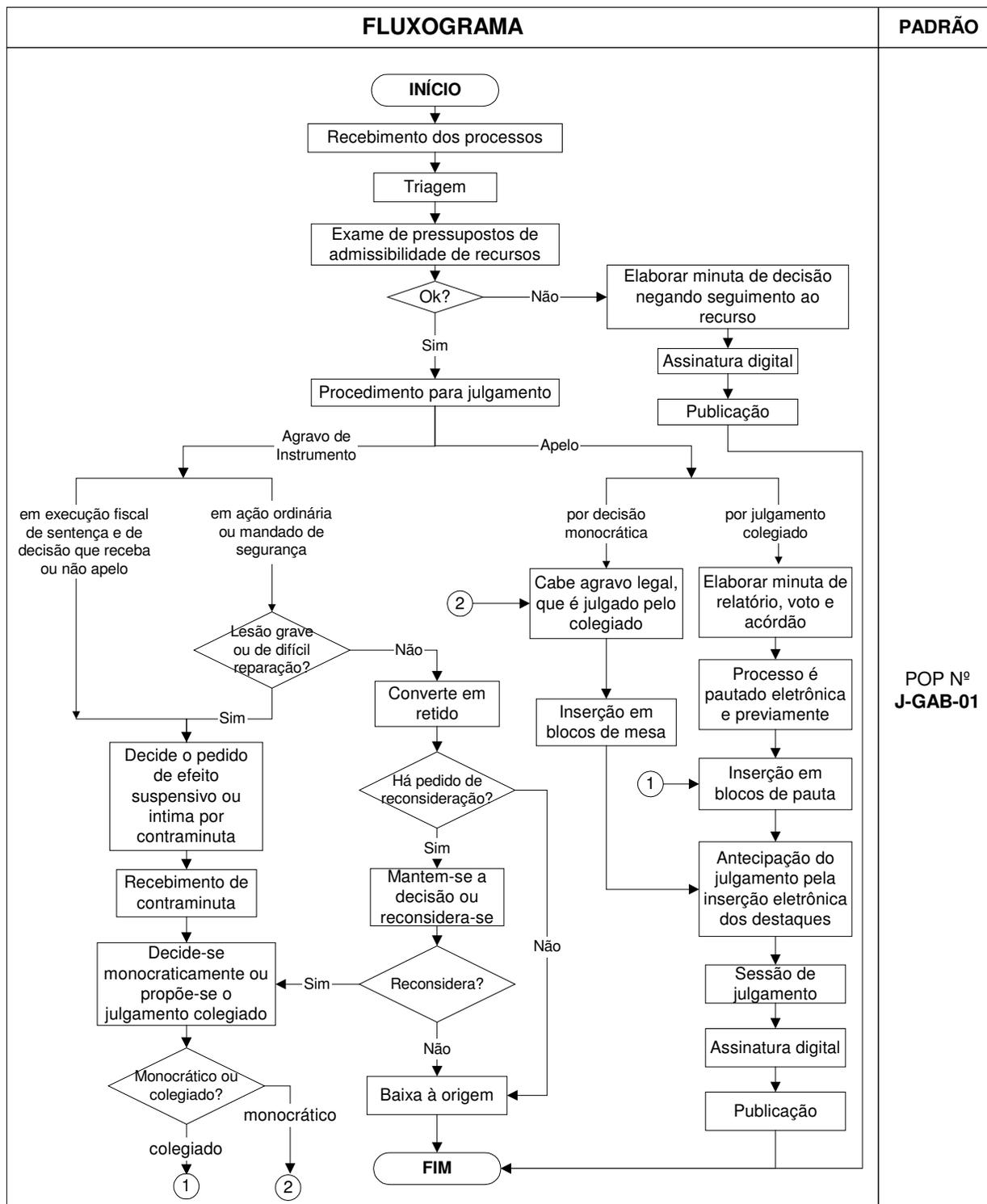
**Presidente**

## ANEXO B – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PREPARAÇÃO PARA JULGAMENTO DE RECURSOS EM GABINETE DE DESEMBARGADOR FEDERAL

GABINETE DO DES. FEDERAL VILSON DARÓS  
GABINETE DA DESª. FEDERAL MARGA INGE BARTH TESSLER

**PROCESSO: Preparação para Julgamento de Recursos**

**GABINETE**  
Fluxograma



*Trata-se de um esboço de fluxo que pretende retratar os caminhos do processo no Gabinete, desde o recebimento da Distribuição (SRIP) até o do julgamento.*

*Obs.: De todas as decisões cabem embargos de declaração, que são julgados em mesa, que segue o conector (2) .*

**ANEXO C – PROCEDIMENTO OPERACIONAL DO PROCESSO DE  
PREPARAÇÃO PARA JULGAMENTO DE RECURSOS EM UM GABINETE DE  
DESEMBARGADOR FEDERAL**

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais          Vilson Darós e          Marga Inge Barth Tessler</b>	<u><b>Procedimento          Operacional Padrão          (POP)</b></u>	POP nº: <b>J-GAB-01</b> Data da Emissão: 18/08/2006 Versão n. 00 Data desta versão: 18/08/2006	Pág.: 1/6
<b>TAREFA:</b> <p align="center"><b>Preparação para Julgamento de Recursos</b></p>			
<b>I EXECUTANTE:</b> Desembargadores e Servidores do Gabinete.			
<b>II CONDIÇÕES NECESSÁRIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos;</li> <li>- Recursos materiais: computadores (software e hardware), impressoras, mesas, cadeiras, material de expediente, livros jurídicos.</li> </ul>			
<b>III PROCEDIMENTOS:</b> <p><b>1 RECEBIMENTO DOS PROCESSOS</b></p> <p>1.1 Receber os processos que vêm da SRIP diretamente, tanto física como virtualmente, lançando a respectiva fase (0901).</p> <p>1.2 Receber os processos que vêm da Secretaria de Turma, física e virtualmente, lançando a respectiva fase (0901).</p> <p><b>2 TRIAGEM</b></p> <p>Separar os processos, encaminhando-os aos servidores encarregados da elaboração do projeto de voto ou de despacho.</p> <p><b>3 EXAME DE PRESSUPOSTOS DE ADMISSIBILIDADE DE AGRAVO DE INSTRUMENTO E DE APELAÇÃO</b></p> <p>Servidores procedem ao exame de admissibilidade, que consiste em:</p> <p>3.1 Verificação dos requisitos de admissibilidade/cabimento dos recursos:</p> <p>3.1.1 verificar a autuação; se houve equívoco na autuação, procede-se ao conserto;</p> <p>3.1.2 verificar a tempestividade; se for intempestivo, faz-se minuta de despacho negando seguimento (Regimento Interno, art. 37, § 3º, inc. I)</p> <p>3.1.3 verificar o preparo; se não houver preparo ou se for insuficiente, intimar o recorrente para pagar ou complementar, fixando prazo, sob pena de deserção;</p>			

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais          Wilson Darós e          Marga Inge Barth Tessler</b>	<b><u>Procedimento          Operacional Padrão          (POP)</u></b>	POP nº: <b>J-GAB-01</b>	Pág.: 2/6
		Data da Emissão: 18/08/2006	
		Versão n. 00	
		Data desta versão: 18/08/2006	
<b>TAREFA: Preparação para Julgamento de Recursos</b>			
3.1.4	verificar se a parte contrária foi intimada para contra-arrazoar; se não houve, intima-se		
3.1.5	verificar se constitui caso que deva ir ao Ministério Público (Regimento Interno, art. 53 e CPC, art. 82, inc. III);		
3.2	Verificação dos requisitos que se referem ao próprio fundamento do recurso, ou seja, se admite decisão monocrática ou colegiada, localizando-se o processo no escaninho próprio ou nas mesas dos servidores encarregados da elaboração do projeto de decisão.		
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO PARA JULGAMENTO DE APELAÇÃO E DE AGRAVO DE INSTRUMENTO</b>		
<b>4.1</b>	<b>Procedimento Específico do Agravo de Instrumento</b>		
4.1.1	No caso de agravo de decisão em ação ordinária ou mandado de segurança, não sendo caso de lesão grave ou de difícil reparação, a regra processual é que o Relator determine a retenção;		
4.1.2	convertido o agravo de instrumento em retido, pode haver pedido de reconsideração;		
4.1.3	havendo tal pedido de reconsideração, duas hipóteses são possíveis: mantém-se a decisão ou reconsidera-se;		
4.1.4	não sendo o caso de retenção, entendendo o Relator que possa haver lesão grave ou de difícil reparação, decide o pedido de efeito suspensivo e/ou determina seja intimada a parte contrária para contraminuta;		
4.1.5	recebida a contraminuta, decide-se monocraticamente por despacho, ou propõe-se o julgamento colegiado, com elaboração de minuta de relatório e voto;		
<b>4.2</b>	<b>Procedimento de Ambos os Recursos</b>		
4.2.1	Verificada a hipótese de solução monocrática, seja decidindo questão incidental - pedido de efeito suspensivo, de tutela antecipada ou de outro qualquer - que reclame decisão <sup>1</sup> ou despacho <sup>2</sup> -, seja pondo fim à ação ou ao recurso, analisando o próprio mérito ("decisão terminativa <sup>3</sup> "), cria-se no GEDPRO <sup>4</sup> o		

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais Wilson Darós e Marga Inge Barth Tessler</b>	<b><u>Procedimento Operacional Padrão (POP)</u></b>	POP nº: <b>J-GAB-01</b>	Pág.: 3/6
		Data da Emissão: 18/08/2006	
		Versão n. 00	
		Data desta versão: 18/08/2006	
<b>TAREFA: Preparação para Julgamento de Recursos</b>			

	respectivo documento, que é submetido à Assessoria e após ao Desembargador.
4.2.2	Em caso de despacho, negando seguimento ou dando provimento, inclui-se o documento em bloco no sistema GEDPRO, a fim de que sejam assinados digitalmente <sup>5</sup> .
4.2.3	Feito isso, o bloco assinado é disponibilizado <sup>6</sup> à Secretaria processante (Turma, Seção, Corte Especial, Seção de Apoio ao Conselho de Administração, Plenário), para a intimação das partes.
4.2.4	Em caso de julgamento colegiado, elaboram-se relatório e voto; após, localizam-se física (no armário) e virtualmente (sistema eletrônico) os processos a pautar.
4.2.5	Observado o calendário da Secretaria, pauta-se <sup>7</sup> previamente, levando-se em conta a data limite (geralmente 15 dias antes da sessão).
4.2.6	O ato de pautar este lote de processos já gera automaticamente no sistema a pauta eletrônica, que é disponibilizada aos demais integrantes do colegiado, inclusive com inteiro teor do relatório e voto, para conhecimento prévio. Isso, também, possibilita que a Secretaria utilize os dados do lote para publicação no diário oficial, intimando as partes para a sessão de julgamento.
4.2.7	Destas decisões monocráticas ou colegiadas, podem, sendo o caso, as partes agravar <sup>6</sup> ou mesmo embargar de declaração <sup>7</sup> .
4.2.8	Retornando o processo com algum destes recursos, normalmente, é submetido ao servidor que redigiu a minuta, voltando a sofrer outro "juízo" de admissibilidade, formal ou substancial.
4.2.9	Nova proposta de decisão monocrática é feita, e volta-se ao item 4.2.1. Sendo caso de decisão colegiada, providencia-se a minuta de relatório e voto (inteiro teor) e que é submetida à Assessoria e após ao Desembargador.
4.2.10	Por ocasião da data da sessão de julgamento, insere-se este (s) documento(s) no "bloco de pauta e de mesa <sup>8</sup> ". Este bloco, que gera o espelho de pauta ou de mesa, permite que os demais integrantes do colegiado leiam na tela ou

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais Wilson Darós e Marga Inge Barth Tessler</b>	<b><u>Procedimento Operacional Padrão (POP)</u></b>	POP nº: <b>J-GAB-01</b>	Pág.: 4/6
		Data da Emissão: 18/08/2006	
		Versão n. 00	
		Data desta versão: 18/08/2006	
<b>TAREFA:</b>			
<b>Preparação para Julgamento de Recursos</b>			

	imprimam os documentos, se entenderem necessário, para votarem estas matérias por ocasião da sessão de julgamento e, até mesmo, anteciparem seu entendimento ou destacarem pontos que queiram previamente ver aclarados no voto do Relator, bem como auxiliarem o secretário na atualização das decisões, que podem ser feitas no mesmo instante em que é proclamado o acórdão.
4.2.11	Os processos em que previamente é anotado o destaque, ou indicado pelo secretário que vai haver sustentação oral, são remetidos ao local da sessão de julgamento para possibilitar eventual manuseio e os demais aguardam no Gabinete.
4.2.12	Nos colegiados, é possível julgamentos por unanimidade ou por maioria de votos. Pode haver pedidos de vista de autos para ulterior pronunciamento na sessão subsequente, retirada de pauta ou adiamento <sup>9</sup> .
4.2.13	Concluída a sessão de julgamento, promove-se a destinação dos processos de acordo com cada caso, observadas, nas notas taquigráficas, as discussões travadas.
4.2.14	Tendo havido julgamento por unanimidade, promove-se a assinatura digital do relatório, voto e acórdão, e encaminham-se os autos para a respectiva secretaria, o que é feito no mesmo dia ou no dia seguinte.
4.2.15	Tendo havido julgamento por maioria, providencia-se o conserto do acórdão, indicando "por maioria" e qual o Desembargador vencido, a assinatura digital do relatório, voto e acórdão, e encaminha-se para a respectiva secretaria, o que é feito no mesmo dia ou no dia seguinte.
4.2.16	Tendo havido pedido de vista, executa-se a assinatura digital do relatório e voto, e encaminham-se os autos à Secretaria para que os enviem ao Desembargador que pediu vista.
4.2.17	Tendo o Relator restado vencido, efetiva-se a assinatura digital do relatório e voto e encaminham-se os autos ao Desembargador Relator para o acórdão.
4.2.18	Nos casos de adiamento em razão de questão levantada na sessão que mereça exame mais detido, ou nos casos de retirada de pauta - não sendo por razões

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais</b> <b>Vilson Darós e</b> <b>Marga Inge Barth Tessler</b>	<b>Procedimento</b> <b>Operacional Padrão</b> <b>(POP)</b>	POP nº: <b>J-GAB-01</b>	Pág.: 5/6
		Data da Emissão: 18/08/2006	
		Versão n. 00	
		Data desta versão: 18/08/2006	
<b>TAREFA:</b> <b>Preparação para Julgamento de Recursos</b>			
<p>que prejudiquem novo exame pelo colegiado -, juntam-se as notas taquigráficas e submetem-se ao Desembargador, a fim de que indique as alterações e providencie-se novo julgamento, em mesa ou em pauta futura, sendo o caso.</p> <p>4.2.19 Nos casos em que, por questões incidentais, fica prejudicada a ação ou o recurso, procede-se à elaboração de minuta de decisão que é submetida à Assessoria e após ao Desembargador.</p> <p>4.2.20 Nos casos em que o Desembargador pede vista de processo de outros Relatores, chegando os autos no Gabinete, providencia-se a juntada das notas taquigráficas, onde consta (se consta) a discussão travada em sessão e submete-se ao Desembargador, que elaborará ou indicará os termos do voto-vista.</p> <p>4.2.21 Estando elaborado, são efetuadas as atividades do item 4.2.8.</p>			
<p><b>IV ATIVIDADES CRÍTICAS:</b></p> <p>A atividade crítica por excelência dos Gabinetes constitui a tarefa de elaboração de minuta de relatório, de voto e de acórdão, a ser submetida à consideração da Assessoria e, posteriormente, do Desembargador, por se tratar da atividade mais complexa, pois exige conhecimento jurídico, redação clara e coerente. Além disso, o número de processos remanescentes e o total de distribuição diária são excessivos em relação aos recursos humanos disponíveis – Desembargadores e servidores.</p>			
<p><b>V RESULTADOS ESPERADOS:</b></p> <p>Julgamento célere e eficiente, diminuindo o tempo de permanência dos processos no setor.</p>			
<p><b>VI AÇÕES EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE:</b></p> <p>Alteração no método de trabalho, adequando-o a prováveis novas exigências, detectadas nas avaliações contínuas.</p> <p>2 Realização de mutirões, quando necessário para a consecução de alguma tarefa em atraso.</p> <p>3 Em caso de dúvidas ou de ocorrências não relatadas neste procedimento operacional, os servidores solicitam orientação ao Assessor ou Chefe-de-Gabinete que, se necessário, submeterá à apreciação do Desembargador Federal.</p>			

Competência e Local: <b>Gabinetes dos Des. Federais Wilson Darós e Marga Inge Barth Tessler</b>	<b><u>Procedimento Operacional Padrão (POP)</u></b>	POP nº: <b>J-GAB-01</b>	Pág.: 6/6
		Data da Emissão: 18/08/2006	
		Versão n. 00	
		Data desta versão: 18/08/2006	
<b>TAREFA:</b> <b>Preparação para Julgamento de Recursos</b>			

**VII CONCLUSÃO:**

Denota-se, pelo fluxograma e procedimento operacional padrão elaborados, que os Gabinetes possuem método de trabalho, essencial para o desenvolvimento a contento das tarefas. Outrossim, importa chamar atenção para atividade de **triagem** que é chave para a celeridade da prestação jurisdicional, já que ao chegar no gabinete os processos são rapidamente encaminhados aos servidores para uma segunda triagem mais qualificada e, sendo o caso, brevemente solucionados. Importa, ainda, referir que a estratégia de colocarem-se os chefes imediatos à disposição dos servidores para as dúvidas possíveis, exercendo o papel de **facilitadores**, mais do que autoridades no sentido formal da palavra, é essencial para o bom andamento do trabalho. Em ambos os gabinetes, os Assessores e Chefes-de-Gabinete convivem com os demais servidores no mesmo ambiente, sem os inconvenientes “aquários” – salas separadas por divisórias -, pois se entende que tais separações dificultam a comunicação, tão necessária à execução das tarefas.

Além disso, é de ser ressaltada a relevância do programa eletrônico – **GEDPRO**, Gestão de Documentação Processual, - que permite eficiente e eficaz pesquisa jurisprudencial, célere elaboração dos projetos de votos e despachos e rápida publicação das decisões, inclusive pela adoção de assinatura digital dos documentos.

<sup>1</sup> **Decisão**: espécie com conteúdo decisório, que não põe fim ao processo, passível de recurso de agravo

<sup>2</sup> **Despacho**: espécie que, via de regra deve conter comando meramente ordinatório

<sup>3</sup> **Decisão Terminativa**: espécie que põe fim ao processo, passível de recurso de agravo

<sup>4</sup> **GEDPRO**: Gestão de Documentos Processuais – programa de elaboração de votos, de organização de pauta e de remessa à publicação de acórdãos e decisões.

<sup>5</sup> **Assinatura Digital**: possibilidade que têm os Desembargadores de, em bloco, assinar diversos documentos em uma só ação, consistente em, utilizando o seu Certificado Digital, expedido por autoridade certificadora, pela Internet, apor assinatura em documentos eletrônicos, cuja integridade e autenticidade é afixada pela respectiva autoridade, que reconhece on line, o titular da assinatura.

<sup>6</sup> **Agravo** (gênero) pode ser Regimental ou Legal/Interno (espécies) conforme tenha, a decisão agravada, fundamento no Reg. Interno ou no CPC, que deverá ser resolvido monocraticamente nos casos de reconsideração ou colegiadamente em caso de manutenção, feito que é levado na sessão, em mesa

<sup>7</sup> **Embargos de declaração**: é recurso que visa o suprimento de omissão, contradição ou obscuridade

<sup>8</sup> **Bloco de mesa ou de pauta**: é uma ferramenta do GEDPRO que permite a reunião, numeração de processos a serem julgados pelo Desembargador, a fim de que por ela também sejam as partes intimadas, que gera o espelho de pauta ou de mesa, este necessário para que os demais pares e a Secretaria processante, tomem conhecimento prévio e on line, tanto do resumo quanto dos relatórios e votos do relator

<sup>9</sup> A diferença entre “adiamento” e “retirada de pauta”, está em julgar posteriormente este em mesa e julgar (se o recurso não estiver prejudicado) posteriormente aquele em nova pauta.

**PREPARADO POR:**  
**VILSON DARÓS**  
**MARGA INGE BARTH TESSLER**

