

A relação dos estilos administrativos de Likert com os papéis gerenciais à luz de Henry Mintzberg: Considerações dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção - Paraíba.

Renata Souza Pereira dos Santos
renata.souza.pereira@hotmail.com
Instituto Federal da Paraíba – Especialização em Gestão Pública EAD

Resumo

O presente estudo parte de uma pesquisa exploratória e se expressa enquanto um estudo de caso, tendo em vista que se volta para a análise da relação entre os estilos administrativos segundo Likert com os papéis gerenciais a luz do modelo proposto por Mintzberg, em uma organização específica, aqui representada pela Secretaria de Cultura e Esporte do município de Assunção- Paraíba. O artigo pretende identificar qual o estilo administrativo predominante na citada Secretaria, bem como analisar quais papéis gerenciais se destacam, descrevendo a relação desenvolvida entre ambos conforme a percepção de seus colaboradores. A pesquisa possuiu uma abordagem quali-quantitativa, tendo sido realizada uma entrevista com o Gestor desta Secretaria, além de aplicado um questionário com os demais membros. A análise dos resultados demonstrou que há a predominância do estilo Consultivo e do Participativo e que os papéis gerenciais de destaque se expressam nos papéis interpessoais, informacionais e decisórios, aqui identificados no papel de líder, de monitor, disseminador, representante, empreendedor, manipulador de distúrbios e no papel de negociador. Percebeu-se que há uma relação positiva e de complementariedade entre os estilos administrativos e os papéis gerenciais, o que oferta um caráter democrático e participativo à Secretaria.

Palavras-chave: Secretaria de Cultura e Esporte. Estilo administrativo. Papéis gerenciais.

Abstract:

The present study starts from an exploratory research and is expressed as a case study, considering that it turns to the analysis of the relation between the administrative styles according to Likert with the managerial roles in light of the model proposed by Mintzberg, in a specific organization, represented here by the Secretariat of Culture and Sport of the city of Asunción-Paraíba. The paper intends to identify the administrative style prevailing in the aforementioned Secretariat, as well as to analyze which managerial roles stand out, describing the relationship developed between the two according to the perception of its collaborators. The research had a qualitative-quantitative approach, with an interview with the Manager of this Secretariat, in addition to a questionnaire with the other members. The analysis of the results showed that there is a predominance of the Advisory and Participative styles and that the managerial roles are expressed in the interpersonal, informational and decision-making roles identified here as the leader, the monitor, the disseminator, the representative, the entrepreneur, the manipulator and in the role of negotiator. It was noticed that there is a positive and complementary relationship between the administrative styles and the managerial roles, which offers a democratic and participative character to the Secretariat.

Keywords: Secretary of Culture and Sport. Administrative style. Management roles.

1 Introdução

Ao longo dos anos os estudos no âmbito do comportamento organizacional tem ganhado centralidade no contexto da Administração Pública, especialmente dado o reconhecimento da necessidade de entendimento dos componentes humanos e na incidência dos mesmos sobre o desempenho organizacional. Likert (1975) mostra-se enquanto um importante expoente dessa Teoria e traz inúmeras contribuições, especialmente no âmbito dos modelos de gestão administrativa.

Para Nascimento, Guidini e Reginato (2008), dada a distinção de comportamento entre os indivíduos, mantê-los integrados em torno de um objetivo é uma tarefa complexa, já que estes também sofrem a influência do modelo de gestão da organização e este ao representar a forma como tal organização é administrada, torna-se um elemento capaz de moldar o comportamento organizacional. Daí a importância de identificar os estilos administrativos, os quais aqui nortearam-se pela classificação de likert, que os identificou como: Autoritário-Coercitivo, Autoritário-Benevolente, Consultivo e o estilo Participativo.

Compreendendo o estilo de gestão como a forma segundo a qual o administrador atua através dos aspectos de liderança, nível de delegação de tarefas aos subordinados, valores pessoais e o nível de motivação de suas equipes (NASCIMENTO, GUIDINI, REGINATO, 2008), temos de acordo com Likert (1975) que um administrador pode desenvolver mais de um estilo, já que há variações intermediárias entre estes segundo as variáveis basilares dessa classificação, as quais se referem ao processo decisório, ao relacionamento interpessoal, ao sistema de comunicação e ao sistema de recompensas e punições.

Nesse âmbito, a figura do gestor tem centralidade, especialmente dado que o desempenho de seus papéis gerenciais se correlaciona com o estilo administrativo presente na organização. Destacam-se aqui as contribuições de Henry Mintzberg sobre os papéis gerenciais, que ao afirmar que estes vão além do mero controle, conceituou um conjunto de papéis divididos em três grupos principais, conhecidos como papéis

interpessoais, informacionais e decisórios, os quais se subdividem em dez papéis secundários, sendo estes dinâmicos e observáveis no trabalho cotidiano de qualquer gerente, independente das características da organização ou do nível hierárquico presente.

Assim, apresentando uma abordagem quali-quantitativa e se tratando quanto aos objetivos de uma pesquisa exploratória e quanto aos meios consistindo em um estudo de caso, o presente artigo visa analisar a percepção dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esportes de Assunção - Paraíba, sobre os estilos administrativos assumidos por esta organização e sua relação com os papéis gerenciais. Desta forma, o estudo buscará identificar o estilo administrativo predominante na referida Secretaria, destacando também os papéis gerenciais que tem maior atenção conforme o diagnóstico dos colaboradores, descrevendo a relação entre o estilo administrativo e os papéis gerenciais nesse contexto.

A relevância do estudo consiste nas considerações que o mesmo realiza ao interrelacionar os estilos administrativos com os papéis gerenciais, possibilitando a construção de um panorama que refletirá o desempenho organizacional desta Secretaria específica, apontando nortes para a melhoria da gestão e podendo servir de parâmetro para estudos dessa natureza em outras organizações.

Destaca-se ainda que o presente estudo está dividido em sessões, sendo o Capítulo um referente a introdução, o Capítulo dois o Referencial Teórico, o qual traz subseções que explicam tal embasamento, seguido do Capítulo três que consiste na descrição metodológica da pesquisa, o Capítulo quatro que expressa os resultados da pesquisa, o Capítulo cinco que se refere as considerações finais e por fim as Referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Os Estilos Administrativos de Likert

Considerado um ilustre representante da Teoria Comportamental, tendo em vista suas importantes contribuições no âmbito organizacional a partir do desenvolvimento de estudos sobre o comportamento humano em empresas, os quais possibilitaram a identificação das variáveis que se

correlacionam no contexto dos recursos humanos nas organizações, Rensis Likert (1975) parte do pressuposto de que conduzir o comportamento humano é a atribuição administrativa mais importante que há, visto que o funcionamento da organização, no que se refere ao alcance de sua eficiência e eficácia se relaciona diretamente com isso.

Segundo Berndsen e Machado (1974), Likert formulou a Teoria Motivada de Administração, a qual preconiza que a participação dos empregados é algo decisivo para o alcance de um bom nível de desempenho organizacional. Em seus estudos, Likert (1975) preocupou-se em identificar situações nas quais os recursos humanos, em sua forma de atuação, possibilitaram o alcance de resultados positivos pela organização.

De acordo com Nascimento, Guidini e Reginato (2008), Likert (1975) embasa sua teoria em princípios e práticas de administração exercidos por dirigentes de empresas norte-americanas, os quais obtiveram os melhores resultados no que se refere ao aumento nos índices de satisfação dos membros das organizações, além dos processos de eficiência e produtividade.

Desse modo, Likert (1975) utiliza como método para estudar as referidas organizações a forma como algumas dimensões organizacionais se relacionam com o desempenho da organização, onde observou a existência de características particulares que proporciona um maior desempenho. Assim, conforme afirma Chiavenato (2003), Likert (1975) concebe a Administração em um processo relativo, no qual não se pode convergir para normas e princípios padrões cabíveis a toda e qualquer circunstância e situação, visto que ela pode assumir traços diversos conforme a influência recebida pelas condições internas e externas existentes.

Nesse sentido, Costa (1977) discorre que para Likert toda organização está constantemente em mudança, as quais são incididas diretamente por fatores internos e externos, de modo que torna-se imprescindível a tomada de decisões que objetivem os ajustes necessários.

Em sua teoria, Likert (1975) traz a exposição de maneiras de promover um ambiente organizacional que permita o desenvolvimento dos seus membros e, por

consequência, atinja um nível maior de desenvolvimento organizacional.

Assim, a partir de seus estudos Likert propôs a existência de quatro perfis organizacionais, os quais ficaram conhecidos como Sistemas de Administração de Likert (AULER, 2014), sendo que tais sistemas expressam o estilo administrativo dominante na organização, os quais segundo Chiavenato (1999), se relacionam diretamente com quatro variáveis:

- Processo decisório: Diz respeito à forma como são tomadas as decisões, levando em consideração sua (des) centralização, hierarquização ou disseminação na empresa;
- Relacionamento interpessoal: Trata da forma como as pessoas se relacionam na organização, ressaltando a análise da existência de isolamento ou trabalho em grupo;
- Sistemas de Comunicação: Analisa a forma de transmissão das comunicações no contexto da organização, com a observação da verticalidade ou horizontalidade do fluxo das informações;
- Sistema de recompensas e punições: Observa a maneira de motivação promovida pela organização em relação às pessoas que a compõe, enfatizando nessa análise a maneira que tal motivação se apresenta, e isso de forma positiva (através de incentivos) ou negativa (por meio de atuações restritivas).

No âmbito da classificação de tais Sistemas, Likert (1975) criou uma régua para medir as organizações, a qual comporta em seu extremo esquerdo o Sistema 1, que corresponde ao modelo de organização autoritário forte. Já no extremo direito situa-se o Sistema 4, caracterizado como Participativo. Na parte do meio dessa régua estão dois sistemas, o 2 e o 3, que respectivamente corresponde ao modelo benevolente e consultivo. A seguir os referidos estilos administrativos serão melhores descritos.

2.1.1 Estilo administrativo Autoritário-Coercitivo (Sistema 1)

O estilo autoritário-coercitivo de acordo com Likert (1979) diz respeito ao sistema 1, se referindo a um Sistema administrativo autocrático, coercitivo e com forte aspecto rígido no controle interno da organização, considerado o sistema mais fechado e duro que existe.

De acordo com Costa (1977), nesse tipo de sistema a direção da empresa não expressa confiança em seus subordinados, de maneira que as metas a serem cumpridas são estimadas exclusivamente pela cúpula da organização, existindo pouca interação entre o superior e os subordinados.

No que se refere à estruturação desse sistema com base nas quatro variáveis estudadas por Likert, suas principais características são:

- Processo decisório: Sua centralidade está na cúpula da organização, responsável pelas decisões rotineiras e também pelos imprevistos.
- Relacionamento interpessoal: Nesse aspecto a designação das tarefas objetiva o máximo de isolamento das pessoas, tendo em vista que as conversas informais são vistas como atraso e, portanto, prejudicial ao desenvolvimento do trabalho.
- Sistemas de Comunicação: Nesse contexto as comunicações ocorrem de forma verticalizada, sempre partindo da cúpula da empresa para os demais, se expressando na maioria das vezes enquanto ordens apresentadas de forma limitada, despida de orientação ou maiores explicações.
- Sistema de recompensas e punições: Aqui é preponderante o cenário de medo e desconfiança, já que há uma forte tendência a punições e medidas disciplinares, com nítida escassez de recompensas.

Assim, o Sistema 1 é considerado por Likert (1979) como o estilo administrativo menos eficaz, já que obterá uma menor produtividade.

2.1.2 Estilo Administrativo Autoritário-Benevolente (Sistema 2)

Nesse estilo correspondente ao Sistema 2 observa-se uma moderação do sistema 1, onde apesar de apresentar um perfil autocrático, possui menor rigidez.

Segundo as variáveis utilizadas por Likert, as principais características desse Sistema são:

- Processo decisório: As decisões permanecem centralizadas na cúpula empresarial, havendo uma pequena participação dos empregados, o que é restrito a tarefas rotineiras e que apresentam uma pequena importância para a organização, o que inclusive também está sujeita a aprovação da cúpula.
- Relacionamento interpessoal: Apesar da permissão (ainda que mínima) da interação entre os empregados, a organização informal ainda é vista como um risco aos interesses da organização.
- Sistemas de Comunicação: O processo de comunicação continua precário, com a prevalência de comunicações verticais com o fluxo descendente, sendo que a comunicação de baixo para cima existe esporadicamente.
- Sistema de recompensas e punições: Há a nítida evidência nas medidas disciplinares. Contudo, há a maior frequência de recompensas, onde além da natureza material ou salarial, aparecem as recompensas simbólicas ou sociais.

Conforme relata Costa (1977), esse tipo de Sistema é mais eficaz do que o Sistema 1, mas resulta em custos mais elevados e baixa produtividade, principalmente decorrente das atitudes pouco positivas por parte dos subordinados.

2.1.3 Estilo Administrativo Consultivo

O Sistema 3 representado pelo estilo consultivo apresenta um modelo mais moderado do autoritarismo organizacional presente nos estilos acima descritos, visto que traz em sua estrutura um modelo mais participativo.

Nesse contexto, as principais características apresentadas por esse Sistema remetem ao:

- Processo decisório: Apresenta-se no formato Participativo e Consultivo, visto que a tomada de decisões resulta da abrangência de algumas pessoas, de maneira que quanto ao aspecto participativo, este parte do princípio que as decisões orientam-se pelas políticas e diretrizes institucionais, passando todos os níveis hierárquicos, tornando-se consultivo por levar em consideração a opinião dos níveis inferiores na hierarquia organizacional e na definição de tais diretrizes institucionais.
- Relacionamento interpessoal: Nesse aspecto há o incentivo por parte das empresas na criação de organizações informais, tendo em vista que há um clima organizacional de mais confiança nas pessoas, com enfoque positivo nas relações humanas.
- Sistemas de Comunicação: Vislumbra-se nesse estilo administrativo um misto de fluxos de comunicações, os quais se apresentam tanto de forma descendente de cima para baixo como ascendentes de baixo para cima, espalhando-se lateralmente entre os diversos setores existentes. Passa a haver sistemas internos de comunicação.
- Sistema de recompensas e punições: Há ainda a presença de punições, entretanto ganha ênfase as recompensas materiais e simbólicas.

Costa (1977) conclui que esse modelo é considerado ainda mais eficaz que o Sistema 2, já que apresenta custos menores, além de atitudes positivas por parte dos subordinados.

2.1.4 Estilo Administrativo Participativo

Esse estilo compreende o Sistema 4 e é considerado o sistema administrativo democrático, sendo o mais aberto de todos, caracterizando-se como:

- Processo decisório: A tomada de decisão se mostra de maneira descentralizada de acordo com a

complexidade que apresenta, onde o consenso é a principal característica.

- Relacionamento interpessoal: Há ênfase no trabalho em equipe, na participação e envolvimento entre todos, especialmente no que diz respeito a senso de responsabilidade.
- Sistemas de Comunicação: O fluxo das informações se estabelece em todos os sentidos, alcançando flexibilidade, dinamismo, eficiência e eficácia, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.
- Sistema de recompensas e punições: Nesse sistema as punições ocorrem raramente, com ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, o que não elimina as recompensas materiais e salariais que ocorrem em menor escala.

Desse modo, Likert (1975) aponta que o sistema 4 é modelo ideal de organização humana, já que traz a centralidade nos grupos de trabalho, concluindo que dentre esses 4 sistemas não há limites entre si, mas que quanto mais próxima do sistema 1, mais autoritária, burocrática e tradicional é a administração. Já quanto mais próxima do sistema 4 mais a administração é democrática, aberta e participativa, indicando que quanto mais inserida nos contextos dos Sistema 3 e 4 melhor será o desempenho organizacional e os resultados alcançados, tendo em vista que haverá uma maior participação e satisfação das pessoas, as boas relações no trabalho e a elevada rentabilidade. Entretanto, quanto mais próxima do Sistema 1 maiores as chances de ineficiência e crises financeiras seguintes.

No que se refere à estrutura organizacional Likert observou que a representação tradicional nos Sistemas 1 e 2 traz o modelo de interação homem-a-homem, com ênfase na relação superior e subordinado. Já na representação das novas estruturas organizacionais presentes nos sistemas 3 e 4 há a utilização do modelo de organização grupal, onde há a vinculação dos mesmos através de elos entre vários grupos. Com isso, o sistema 4 apresenta enquanto principais postulados os grupos de trabalho com alto nível de motivação; a adoção de princípios de relações de apoio, os quais permitem a ajuda mútua para o alcance das metas; e a utilização de

princípios e técnicas de motivação em detrimento das recompensas e punições.

Em seus estudos Likert (1975) também apontou para a influência de três variáveis no comportamento humano na organização, as quais se referem às de natureza causais, onde se observa o estilo da administração, a estrutura organizacional e as tecnologias empregadas; as intervenientes, que diz respeito as motivações e percepções do grupo; e as resultantes onde se situa o desempenho organizacional segundo os aspectos da produtividade, lucros e custos. Cabe então à liderança na figura do gestor a percepção de tais variáveis para o andamento da organização, bem como a escolha dos papéis gerenciais que exercerá, é o que se verá na próxima sessão.

2.2 Papéis Gerenciais à luz de Mintzberg

Henry Mintzberg trouxe importantes contribuições no âmbito da compreensão dos papéis gerenciais, onde ainda no início dos anos 70 elaborou sua tese com base no questionamento da ideia de Fayol na qual os administradores estavam restritos apenas ao processo de planejamento, direção e controle. Em seus estudos Mintzberg (2010) aponta que a atuação gerencial vai além das funções do processo administrativo, onde ao estudar um grupo de altos executivos e isso através da participação direta (pela observação) nas atividades diárias dos mesmos, obteve subsídios para afirmar que as atividades gerenciais se classificam de acordo com dez papéis.

Conforme relata Trevizan et al. (1987) o conceito de papel expressa um conjunto de expectativas sobre a pessoa que ocupa determinada posição social, designando a forma de agir daquela pessoa frente a determinada situação com envolvimento de demais pessoas ou objetos. Nesse sentido, Mintzberg (2010) distancia-se da ideia de gestão como controle e elaborou um modelo de gestão que visa compreender a dinâmica das funções gerenciais, trazendo um modelo de gestão aplicável ao trabalho de qualquer gerente, independente das características da organização, apresentando assim os papéis que estes executam em seu cotidiano.

Nesse sentido, Mintzberg (2010) organiza os dez papéis gerenciais identificados em seus

estudos em três grupos distintos, sendo eles: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios.

2.2.1 Papéis Interpessoais

Entendendo o administrador de acordo com Trevisan et.al. (1987) como sendo a pessoa encarregada de maneira formal de uma organização ou uma de suas unidades, fornecendo-lhe uma posição de status, observa-se que os papéis interpessoais decorrem desse contexto, de modo que a figura do gerente atua como representação da organização, especialmente por sua condição de liderança.

Segundo Mintzberg (2010), a liderança é essencial à gestão, atuando tanto em relação aos indivíduos quanto as equipes, exercendo um importante papel interno e externo à organização, permeando todas as atividades interpessoais do gerente, o que possibilita sua atuação enquanto elo de ligação nas relações entre os atores diversos como funcionários, clientes, fornecedores e outros componentes da organização, possibilitando também a atuação enquanto mediação das informações e recursos necessários ao trabalho. Para Mintzberg (2010), a atuação no gerente no aspecto interpessoal vai além da delegação de tarefas, mas desempenha papéis de liderança e ligação.

No contexto dos papéis interpessoais, aponta-se a existência do papel do chefe, do líder e do coordenador. No que se refere ao papel do chefe, o administrador o desempenha no ato de representação da organização nos assuntos formais e cerimoniais, sendo este o mais simples dos papéis por envolver apenas as atividades interpessoais, sem apresentar ligação com os processos decisórios.

No papel de líder, o administrador abarca as relações interpessoais com seus subordinados, sendo este o responsável pela orientação e motivação no ambiente de trabalho. Destaca-se que o papel do líder recebe maior atenção, visto que a liderança está presente em todas suas atividades.

Já no papel de coordenador, o administrador vislumbra seus relacionamentos horizontais, atuando enquanto ligação entre a organização e seus ambientes, ressaltando a interação entre seus pares e as pessoas externas a organização.

Para Mintzberg (2010), a finalidade do papel do líder é promover a integração entre as

necessidades individuais e as metas organizacionais, possuindo um amplo poder já que pode intervir no trabalho dos seus subordinados.

2.2.2 Papéis Informativos

A execução dos papéis interpessoais, especialmente no que diz respeito às relações internas e externas da organização em seu campo de atuação, leva a identificação da figura do gerente como sendo a centralidade das informações da organização, exercendo nesse contexto os papéis informativos.

No aspecto informacional há o destaque para os papéis de comunicação e controle exercidos pelo gerente. Há um fluxo de informações em todas as direções através de canais de comunicação formais e informais. Assim, no exercício do papel de comunicação o gerente desempenha atividades como a de monitoramento, supervisão, disseminação e porta-voz das informações.

Assim, no âmbito dos papéis informativos, há a representação por parte do gerente na condição de monitor, disseminador e representante. Enquanto monitor, o administrador encontra-se em busca constante de informações e a obtenção da mesma proporciona o conhecimento sobre o que ocorre na organização. A condição de monitor permite que o gerente torne-se o receptor de informações tanto de fontes externas (na sua atuação de coordenador), quanto internas (na sua relação com os subordinados).

A condição de disseminador diz respeito à transmissão de informações aos subordinados para o exercício de suas responsabilidades, o que pode ser tanto de natureza interna quanto externa.

Já enquanto representante, a transmissão de informações é externa ao administrador, de modo que ele deverá manter tanto os influenciadores quanto público ligado a organização, informados dos planos e política desta.

Desse modo, segundo Trevizan et. al. (1987), no âmbito dos papéis informativos o recebimento das informações ocorre no exercício do papel do monitor, já a transmissão destas se evidencia nos papéis de disseminador e representante.

2.2.3 Papéis Decisórios

No exercício dos papéis Decisórios encontra-se a tomada das decisões significativas, sendo este fator preponderante na atuação do administrador, trazendo em sua essência o papel da ação (em sentido interno) e o da negociação (em sentido externo).

Mintzberg (2010) discorre que o administrador tem influência direta na forma como desenvolve-se o trabalho na organização, sendo que a informação que o mesmo detém proveniente do exercício de seus papéis interpessoais e informativos ganha centralidade no exercício de seus papéis decisórios.

Nesse âmbito, o gerente é o responsável pelo início e efetivação do planejamento para as mudanças pretendidas em sua organização, expressando ações que visam aperfeiçoamentos, identificação e aproveitamento para o alcance dos objetivos da organização, assumindo a responsabilidade integral pelo processo de tomada de decisões.

Visando a melhor compreensão dos papéis decisórios, Mintzberg embasou sua teoria e conforme afirma Trevizan et.al (1987), em estratégias tomadas pelas organizações e com isso apontou para a existência de três fases nesse processo: a fase do conhecimento, a fase da programação e a fase de escolha.

Assim, os papéis decisórios foram definidos segundo o papel de empreendedor, que abarca as fases de conhecimento e programação, de modo que o gerente atua enquanto iniciador e programador da maior parte das mudanças em sua organização; o papel de manipulador de distúrbios, este que lida com situações involuntárias e imprevistas que ocorrem na organização e fogem um tanto do controle do gerente; o papel do alocador de recursos, o qual se refere às atividades de escolha e tem ênfase no processo de tomada de decisões da organização, preconizando a necessidade de esquematização de tempo, programação do trabalho e autorização de ações; e por fim o papel de negociador, onde situa-se a atuação do administrador em sua negociação com outras organizações.

Em seus estudos Mintzberg (2010) defende que os administradores devem desenvolver os dez papéis evidenciados por ele, ressaltando que há três aspectos basilares na atuação de qualquer administrador, esses se referem às decisões, relações humanas e processamento de informações, atuação esta que sofre a influência direta de variáveis como a

hierarquia, o contexto econômica da organização e as relações interpessoais que ali se estabelecem.

3 Método da Pesquisa

O presente estudo possui uma abordagem quali-quantitativa, tratando-se de uma pesquisa que quanto aos objetivos é exploratória, já que esta segundo Gil (2007) visa desenvolver maior familiaridade com o problema, objetivando explicitá-lo. Quanto aos meios, esta pesquisa consiste em um Estudo de Caso, que de acordo com Fonseca (2002) pode caracterizar-se como o estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema, de modo que o pesquisador não tem a pretensão de intervir sobre o objeto estudado, mas revelá-lo como ele o percebe.

Nesse sentido, a pesquisa se voltou ao estudo da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção - Paraíba, visando à identificação dos estilos administrativos e sua relação com os papéis gerenciais mediante as considerações de seus colaboradores. Assim, o universo da pesquisa foi composto pelos funcionários da referida Secretaria, possuindo como amostra o total de quatro colaboradores, os quais compõe o quadro de funcionários da Secretaria.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, para identificar os estilos administrativos foi utilizado um Questionário fechado (conforme consta no Anexo I), contendo doze questões estruturadas em escalas, das quais onze tomou como base a Escala Likert, que de acordo com Appolinário (2007), pode ser definida como um tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto, sendo constituído de cinco pontos que vão desde o Discordo Totalmente (nível 1) até o Concordo Totalmente (nível 5). Além de apresentar uma questão de múltipla escolha.

Para a identificação dos papéis gerenciais, foi aplicada uma Entrevista estruturada (conforme consta no Anexo II), a qual segundo Gil (2008) se desenvolve através de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.

No tocante ao tratamento e análise dos dados, utilizou-se o método estatístico descritivo através de gráficos de barra, além do estabelecimento da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardim (1979) como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que permitem a descrição do conteúdo das mensagens através de indicadores que permitam a compreensão dos conhecimentos referentes às mesmas.

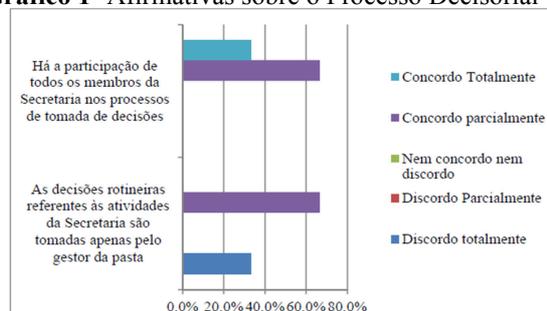
4 Resultados da pesquisa

A Secretaria de Cultura e Esporte na qual foi desenvolvida a presente pesquisa é um órgão público, ligado à estrutura orgânica da Prefeitura Municipal de Assunção no Estado da Paraíba, sendo composta em sua estrutura organizacional pela gestão, diretoria de cultura e diretoria de esporte. Nesse sentido, enquanto quadro de funcionários, a referida Secretaria dispõe de um Gestor, um Diretor de Cultura, um Diretor de Esportes e uma docente de Dança, tendo sido essa a amostragem total da pesquisa.

Objetivando identificar o estilo administrativo predominante nesta Secretaria foi aplicado um questionário com todos seus colaboradores, exceto o Gestor, o qual seguiu as variáveis tomadas de base por Likert para a identificação dos estilos administrativos, Processo decisório, Relacionamento interpessoal, Sistemas de Comunicação, Sistema de recompensas e punições.

Assim, no âmbito do processo decisório, conforme demonstra o Gráfico 1, verificou-se que 66,6% dos pesquisados concordaram parcialmente com a afirmativa referente à tomada de decisões rotineiras da Secretaria ser exclusiva do Gestor, já 33,3% discordaram totalmente. Sobre a afirmativa de haver a participação de todos os membros da Secretaria nos processos de tomada de decisões, 33,3% concordaram totalmente e 66,6% concordaram parcialmente.

Gráfico 1 - Afirmativas sobre o Processo Decisório



FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

No tocante as opções apresentadas no questionário sobre de onde parte a solução na ocorrência de imprevistos em relação ao andamento das atividades da Secretaria, conforme se observa na tabela 1, expressa a seguir, 66,6% dos pesquisados afirmaram que existe um processo consultivo e participativo com todos os membros, mas respeitando as diretrizes políticas e a hierarquia da Secretaria, enquanto 33,3% afirmaram que há a busca pelo consenso.

Tabela 1 – Solução na ocorrência de imprevistos nas atividades da Secretaria.

Alternativas	Percentual
Exclusivamente parte do Gestor da Secretaria, sem nenhuma participação dos demais integrantes.	0,0 %
Os demais integrantes podem opinar, mas a palavra final é do Gestor.	0,0 %
Há um processo consultivo e participativo com todos os membros, mas respeitando as diretrizes políticas e a hierarquia da Secretaria.	66,6 %
Busca sempre o consenso, já que a tomada de decisão busca envolver todos os integrantes.	33,3 %

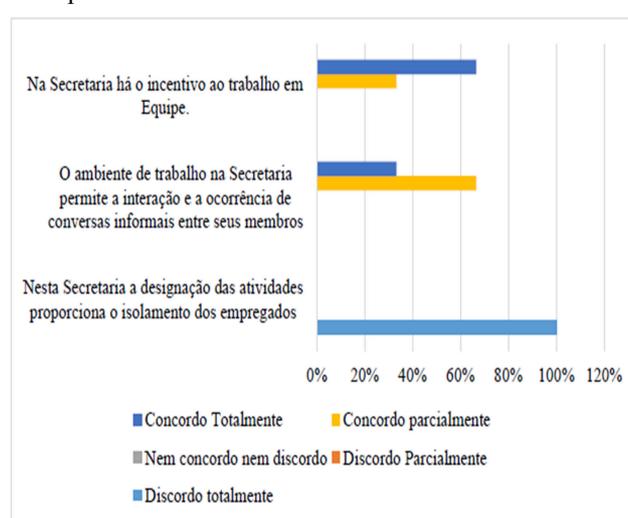
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Dessa forma, no contexto do processo decisório observa-se que pelas características apresentadas no resultado da pesquisa, há uma maior aproximação com o estilo administrativo do Sistema 3 - Consultivo, o qual segundo Likert (1979) se mostra como um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. Segundo Auler (2014), nesse contexto as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e tomados com base nas políticas e diretrizes institucionais, verdadeiros balizadores construídos a partir da participação de todos os níveis, daí ser este um Sistema Consultivo e participativo.

Sobre a variável Relacionamento Interpessoal observada no Gráfico 2, constatou-se que a respeito da afirmativa sobre

a designação das atividades na Secretaria proporcionar o isolamento dos empregados, 100% dos pesquisados discordaram totalmente. Quanto ao ambiente de trabalho permitir a interação e a ocorrência de conversas informais, 66,6% afirmou concordar parcialmente, enquanto 33,3% concordam totalmente. No referente à existência de incentivo ao trabalho em equipe 66,6% concordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente.

Gráfico 2 - Afirmativas sobre o Relacionamento Interpessoal



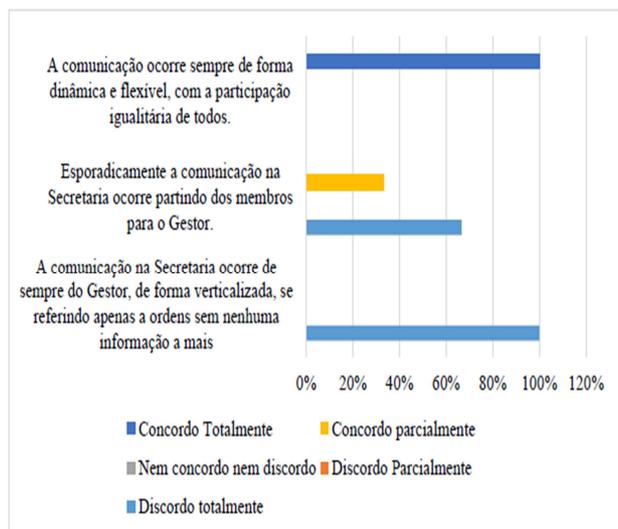
FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Observa-se nesse sentido, aspectos relacionados também ao Sistema 3 - Consultivo, já que de acordo com Auler (2014) percebe-se uma facilitação a interação sadia e positiva, com ênfase no relacionamento humano e na confiança. Ainda sobre isso, Nascimento, Guidini e Reginato (2008) afirmam que há o incentivo aos grupos informais no contexto da organização, de modo que o relacionamento interpessoal é amistoso, haja vista a confiança depositada nas pessoas.

No contexto da variável Sistema de Comunicação, nota-se no Gráfico a seguir que há um consenso de 100% na discordância total sobre a afirmativa de que a comunicação na Secretaria ocorre de forma verticalizada por parte do Gestor, se limitando a ordens, sem maiores informações. Sobre se a comunicação ocorre esporadicamente partindo dos membros para o Gestor, 66,6% discordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente. Na afirmativa

de que a comunicação é sempre dinâmica, flexível e participativa, todos os pesquisados, isto é, 100% da amostragem concordam totalmente.

Gráfico 3 - Afirmativas sobre o Sistema de Comunicação

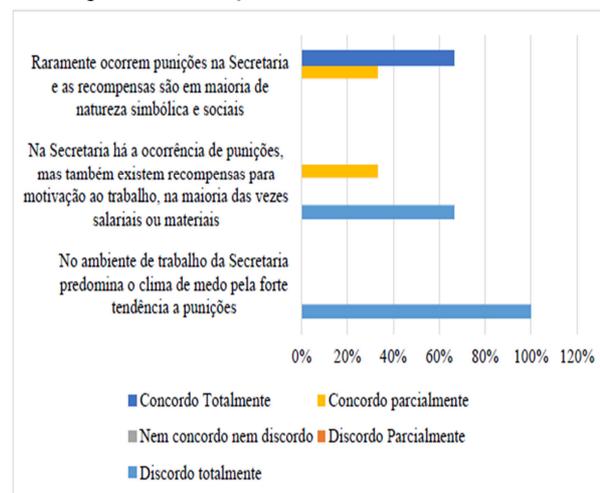


FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

A análise de tal variável demonstra que as características apresentadas referem-se ao Sistema 4 – Participativo, o qual segundo Likert (1979) é o mais democrático de todos. Conforme discorre Costa (1977), a comunicação nesse sistema flui não só através da escala hierárquica, de cima para baixo, mas também entre iguais. Sobre isso, Auler (2014) relata perceber nesse sistema que a comunicação flui em todos os sentidos gerando flexibilidade, eficiência e eficácia.

No aspecto do Sistema de Recompensas e Punições é possível perceber de acordo com o Gráfico 4, que 100% dos pesquisados discordam totalmente da afirmativa de que no ambiente de trabalho da Secretaria há a predominância do medo, já que há forte tendência a punições. Sobre a ocorrência de punições, mas também da existência de recompensas para motivação ao trabalho, na maioria das vezes salariais ou materiais, 66,6% discordam totalmente com tal prerrogativa, enquanto 33,3% concordam parcialmente. Por fim, no tocante a raramente ocorrerem punições na Secretaria e as recompensas são em maioria de natureza simbólica e sociais, 66,6% concordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente.

Gráfico 4 – Afirmativas Sobre o Sistema de Recompensas e Punições



FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Os dados apresentados quanto a tal variável inserem a Secretaria pesquisada no estilo administrativo Participativo que se refere ao sistema 4, onde conforme Chiavenato (2003), as punições ocorrem raramente e são quase sempre definidas pelos grupos envolvidos, sendo que há uma centralidade nas recompensas simbólicas e sociais, apesar de ainda existirem recompensas materiais e salariais.

Partindo para a análise da Entrevista realizada com o Gestor da referida Secretaria, visando identificar os papéis gerenciais em exercício pelo mesmo na organização, observa-se que no tocante aos papéis interpessoais há ênfase na presença do papel de líder, o que percebe-se na afirmação do mesmo quando indagado sobre em que papel se reconhece enquanto gestor: Chefe, líder, coordenador ou considera importante englobar todos, este se afirma enquanto líder, o que justifica com o argumento “Porque um líder sabe coordenar as ações com autoridade”.

Para Mintzberg (2010) o papel do líder compreende o relacionamento do administrador com seus subordinados, de modo que a organização espera deste, orientação e motivação para seu funcionamento. Nesse contexto é possível correlacionar a fala do entrevistado com as considerações de Trevizan et al. (1987), ao afirmar que o papel do líder nem sempre é compreendido em primeira análise, ressaltando que sempre que um administrador motiva ou

critica um subordinado, ele está exercendo o papel da liderança.

Assim, a respeito da liderança o Gestor entrevistado afirma compreendê-la no contexto da Secretaria como “Ser capaz de mobilizar os colaboradores para as ações e motivá-los”. Tal afirmação tem respaldo no que discorre Jardim e Pereira (2006), ao relatarem que a liderança tem a capacidade de influenciar, guiar e orientar um grupo na realização de um determinado objetivo. Sobre isso Ruas (2001) destaca que a competência gerencial se expressa na capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar objetivando atingir ou superar desempenhos de acordo com os objetivos da organização.

No exercício da liderança o Gestor entrevistado identifica enquanto principal característica de um gestor a Proatividade, afirmando que “Procuro sempre propor atividades, inovar nas ações e ouvir as sugestões da equipe”. Essa compreensão converge para o fortalecimento da liderança no contexto da organização, pois conforme aponta Lemos (2000), há uma necessidade do gerente ter uma visão que abarque o todo, de modo que entender a necessidade da empresa, enquanto gestor e de seus subordinados e líder, permite o crescimento dos membros da equipe e gera harmonia na cadeia organizacional. Assim, a atuação de líder vai além de fazer com que as pessoas façam o trabalho, mas se refere a fazer com elas queiram realizar esse trabalho.

No tocante aos Papéis Informacionais, verificou-se na pesquisa que há um entendimento por parte do Gestor de que a comunicação na Secretaria é necessária tanto em nível interno, quanto externo, onde o mesmo afirma que “Precisamos manter a comunicação com toda a gestão e com a sociedade civil, ou seja, com toda rede”. Esse reconhecimento por parte do entrevistado possui notória importância, pois tal como afirma Matos (2014), a boa comunicação é condição basilar para a saúde de uma organização.

Na visão de Torquato (2002), a comunicação externa é a comunicação responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, sendo este um vital instrumento de relacionamento com a sociedade, de conhecimento das

demandas existentes e das possibilidades para alcance dos objetivos da organização.

No âmbito do exercício dos papéis informacionais o Gestor entrevistado relata quanto a sua atuação na busca de informações necessárias ao trabalho, na disseminação e na transmissão destas, que “Procuro me capacitar na área, me mantenho informado e transmitimos as informações pelos eventos e redes sociais”. Nesse relato, observa-se pela ótica da informação que o entrevistado desenvolve o papel de monitor, disseminador e representante, já que se nota sua preocupação na busca e captação de informações, na disseminação dessas a nível interno da Secretaria (em relação a seus subordinados) e na transmissão das mesmas no contexto externo a organização, destacando aqui o discorrido por Koontz e O’donnell (1981), sobre a transmissão da informação ser algo essencial, já que possibilita a mudança de comportamento, a efetivação das mudanças e a transformação desta informação em algo produtivo, além do alcance dos objetivos da organização.

Analisando a perspectiva dos papéis decisórios, constata-se na pesquisa que quanto ao processo de tomada de decisões na Secretaria, o Gestor entrevistado entende a promoção do mesmo “de forma coletiva com a equipe” e se compreende responsável pelo planejamento das ações. As afirmativas de Mintzberg (2010) reforçam tal posicionamento, as quais retratam que o gerente altera diretamente o modo como as coisas são feitas, atuando no gerenciamento de projetos e assumindo a integralmente a responsabilidade pelos mesmos. Nessa direção, Drucker (1966 apud JAMIL, 2006) reforça que a definição do gerente está em esperar-se dele a tomada de decisões com significativo impacto sobre toda a organização, além de desempenho e resultados. Esse posicionamento do entrevistado assemelha-se as características apresentadas no papel do empreendedor, onde o administrador atua como iniciador e programador de grande parte das mudanças em sua unidade organizacional Mintzberg (2010).

No desempenho dos papéis decisórios, nota-se na pesquisa que quanto ao aspecto de relevância em saber lidar com imprevistos, organizar tempo e material e se relacionar com outras Secretarias ou organizações, o Gestor entrevistado considera os considera

importantes, onde afirma: “Mantenho o diálogo com os demais companheiros secretários, procuro auxiliá-los nos eventos. Desta forma, quando surgir os imprevistos tentar resolvê-los o mais rápido possível e de forma coletiva.” Esta compreensão sugere a aproximação com o papel de manipulador de distúrbios e o papel de negociador, os quais se referem segundo Mintzberg (2010) como a função, respectivamente, de lidar com situações e mudanças involuntárias e o de negociar com outras organizações.

5 Considerações Finais

Partindo da compreensão da Teoria Motivada da Administração proposta por Rensis Likert (1975) em seus estudos sobre o comportamento humano no contexto organizacional, observa-se que para este autor a administração é algo variável, haja vista a influência de fatores internos e externos, esta se apresenta de forma diferente em cada organização, de maneira a não orientar-se por um único padrão. É nesse sentido que se ressalta a importância das contribuições de Likert (1975), que possibilitou a identificação da existência de quatro (04) perfis organizacionais, denominados de Sistemas de Administração de Likert, os quais trazem a expressão do estilo administrativo predominante na organização.

No contexto da existência de estilos administrativos diferentes, torna-se imprescindível a identificação da atuação dos recursos humanos para o alcance de um melhor desempenho organizacional, identificação esta especialmente centralizada na figura do gestor, o que se faz segundo a análise dos papéis gerenciais nos moldes de gestão de Henry Mintzberg (2010).

Assim, ao voltar-se para a análise da percepção dos colaboradores de uma Secretaria municipal de Cultura e Esporte no Estado da Paraíba sobre os estilos administrativos e sua relação com os papéis gerenciais, o presente estudo verificou mediante a análise dos dados coletados a predominância de dois estilos administrativos na referida Secretaria, o que embasa-se na conclusão de Likert de que os sistemas administrativos possuem variações intermediárias, já que devido sua flexibilidade uma organização pode apresentar características dos quatro Sistemas.

Sobre os estilos administrativos identificados na Secretaria estes se referem ao estilo Consultivo, presente no sistema 3 e no estilo Participativo, referente ao sistema 4. O panorama da pesquisa revela que sob a ótica das variáveis analisadas, as que assemelharam a Secretaria ao estilo Consultivo foram referentes ao Processo Decisorial, onde se constata uma boa abertura para a participação de todos os membros no que se refere à tomada de decisões, mas há observância das diretrizes institucionais segundo seu nível hierárquico; e ao Relacionamento Interpessoal, já que há ênfase nos grupos informais e no desenvolvimento de relacionamento com confiança. Quanto ao estilo Participativo percebe-se semelhanças de características segundo as variáveis do Sistema de Comunicação, tendo em vista o enfoque democrático no qual a comunicação se estrutura; e do Sistema de Recompensas e Punições, já que há rara ocorrência de punições, sendo dada ênfase na motivação ao trabalho com base nas recompensas simbólicas e sociais.

No campo dos papéis gerenciais, verificou-se que na Secretaria há o exercício de papéis nos três grupos separados por Mintzber: no grupo dos papéis interrelacionais, nos papéis informacionais e nos papéis decisoriais. Assim, percebeu-se que há um nítido destaque no desenvolvimento do papel de líder, no contexto dos papéis interrelacionais, de maneira que as falas da entrevista se desenvolveram em grande parte sobre os relacionamentos do Gestor com seus subordinados. Nos papéis informacionais, há o desenvolvimento do papel de monitor, disseminador e representante, visto que nota-se a forte tendência à busca por informações e a disseminação destas tanto a nível interno, quanto externo a Secretara. Por fim, nos papéis decisoriais ganha destaque o desenvolvimento dos papéis de empreendedor, de manipulador de distúrbios e o papel de negociador, já que há a compreensão da figura do gestor como responsável pelo processo de planejamento sobre o que se almeja para a organização, além de lidar com imprevistos e se relacionar com organizações externas a Secretaria são aspectos desenvolvidos com relevância pelo Gestor.

Desse modo, vislumbra-se uma saudável relação de complementariedade entre os estilos administrativos e os papéis

gerenciais presentes na Secretaria em estudo, o que se observa na forma como a gestão estabelece o processo de tomada de decisão, como lidera a equipe, como estabelece o relacionamento organizacional internamente e externamente e como busca uma participação dinâmica e ativa de todos os membros. Tais aspectos fortalecem o exercício da liderança através da atuação gerencial do papel de líder, já que perpassa todas as atividades inerentes a gestão, seja com os subordinados, seja com os usuários de seus serviços ou ainda com as demais organizações externas a seu contexto.

Ao descrever tal relação mediante a percepção dos colaboradores, observa-se que a aproximação das características administrativas da Secretaria com os Sistemas 3 e 4 caracterizam-na como um espaço democrático que consegue dispor de participação e interação entre a equipe, além de possibilitar um melhor desempenho no alcance de seus objetivos. É frente a isso que se ressalta a necessidade de conhecimento sobre os papéis gerenciais em exercício, de maneira a identificar a dinamicidade dos mesmos para além do mero controle e delegação de tarefas e como estes podem interferir na estrutura e programa de trabalho, bem como no desempenho organizacional.

Referências

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- AULER, Daniel. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo, n. 2, vol. 4, 2014, p. 178 – 187. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20580/15197>> Acesso em: 28 de set. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BERNSEN, Cecílio A. F.; MACHADO, A. J. L.; Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul (uma tese da teoria de Rensis Likert). **Revista de Administração de**

Empresas, São Paulo, n. 2, vol. 14, Jul/Ago. 1974. Scielo. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901974000400002> Acesso em: 25 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Rosa do Espírito Santo. **A Teoria de Rensis Likert e o Perfil Organizacional da Universidade Do Amazonas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JAMIL, G.L. Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001.

Jardim, J. & Pereira, A. **Competências pessoais e sociais - Guia prático para a mudança positiva**. Porto: Edições Asa, 2006.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. 12. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Ciência, Tecnologia e Sociedade**, n. 8, maio 2000.

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3ª Edição. Barueri/SP: Manole, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira ; GUIDINI, Marilene Bertuol; REGINATO, Luciane. Um estudo sobre os efeitos dos estilos de gestão nos resultados econômicos das empresas. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1 – 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B2067.pdf>> Acesso em: 24 set. 2018.

RUAS, R L. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação organizacional e Política**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 2 ed. 2002 .

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; NOGUEIRA, M.S.; ÉVORA, Y.D.M. Estrutura teórica do modelo Mintzberg. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.8, n.2, p.236-243, 1987.

ANEXO 1

Questionário com os colaboradores da Secretaria de Cultura e Esporte de Assunção/PB

Sobre o Processo decisorial:

1 – As decisões rotineiras referentes às atividades da Secretaria são tomadas apenas pelo gestor da pasta.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

2 – Há a participação de todos os membros da Secretaria nos processos de tomada de decisões.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

3 – Em caso de ocorrência de imprevistos em relação ao andamento das atividades da Secretaria, a solução pra tal parte:

Exclusivamente do Gestor da Secretaria, sem nenhuma participação dos demais integrantes;

Os demais integrantes podem opinar, mas a palavra final é do Gestor;

Há um processo consultivo e participativo com todos os membros, mas respeitando as diretrizes políticas e a hierarquia da Secretaria;

Busca sempre o consenso, já que a tomada de decisão busca envolver todos os integrantes;

Sobre o Relacionamento Interpessoal:

1 – Nesta Secretaria a designação das atividades proporciona o isolamento dos empregados.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

2 – O ambiente de trabalho na Secretaria permite a interação e a ocorrência de conversas informais entre seus membros.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

3 – Na Secretaria há o incentivo ao trabalho em Equipe.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

Sobre o Sistema de Comunicação:

1 – A comunicação na Secretaria ocorre de sempre do Gestor, de forma verticalizada, se referindo apenas a ordens sem nenhuma informação a mais.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

2 – Esporadicamente a comunicação na Secretaria ocorre partindo dos membros para o Gestor.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

3 – A comunicação ocorre sempre de forma dinâmica e flexível, com a participação igualitária de todos.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

Sobre o Sistema de recompensas e punições:

1 - No ambiente de trabalho da Secretaria predomina o clima de medo pela forte tendência a punições.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

2 – Na Secretaria há a ocorrência de punições, mas também existem recompensas para motivação ao trabalho, na maioria das vezes salariais ou materiais.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

3 – Raramente ocorrem punições na Secretaria e as recompensas são em maioria de natureza simbólica e sociais.

Concordo Concordo parcialmente Discordo

ANEXO II

Entrevista com o Gestor da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção/PB

Sobre os Papéis Interpessoais:

- 1 – Em que papel você se reconhece enquanto gestor: Chefe, líder, coordenador ou considera importante englobar todos? Explique.
- 2 – Como você compreende a liderança no contexto da Secretaria?
- 3- Pra você qual a principal característica de um gestor? Você a desenvolve neste ambiente de trabalho? Se sim, como?

Sobre os Papeis Informacionais:

- 1 – Você considera a comunicação algo necessário a Secretaria apenas a nível interno ou também externo? Explique.
- 2 – Como é sua atuação enquanto Gestor quanto à preocupação com a busca de informações necessárias ao trabalho, a disseminação e a transmissão destas?

Sobre os Papéis Decisórios:

- 1 – Em sua atuação enquanto gestor como você ver e promove o processo de tomada de decisões na Secretaria?
- 2 – Em sua atuação enquanto Gestor você se compreende responsável pelo planejamento das ações da Secretaria?
- 3 – Saber lidar com imprevistos, organizar tempo e material e se relacionar com outras Secretarias ou organizações são aspectos que você considera importante e desenvolve em sua atuação profissional de Gestor? Se sim, porque e como você as desenvolve?.