



## **Percepção dos Servidores Públicos Situados na 14ª ADR de Ibirama/SC sobre as Variáveis Contingenciais, Estilos de Liderança e a Ética Aplicada à Área Pública**

### **Resumo**

O estudo analisa a percepção dos servidores públicos da 14ª ADR de Ibirama/SC quanto as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a ética aplicada à área pública. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento, com aplicação de questionário em uma amostra de 71 secretários. Os resultados demonstram que houve predominância do gênero masculino, com idade acima de 46 anos, graduação completa, com experiência na área pública entre 2 e 5 anos. Quanto a variável contingencial estrutura, os líderes possuem autoridade para a tomada decisão, enquanto a estratégia evidenciou relevância quanto a busca pela transparência nas informações e investimentos em pesquisa para o desenvolvimento. Na tecnologia, demonstrou importância, principalmente ao que se refere a tecnologia sofisticada. A cultura, maior destaque foi para questão relacionada a motivação dos colaboradores. Para a abordagem da percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança, foi denotado três estilos, sendo o transformacional, que obteve maior relevância na condução de informações para sua equipe, a transacional, com menor importância ao tratar-se de oferecer ajuda em troca de seus esforços, e a *laissez-faire*, com maior destaque na utilização de métodos de liderança satisfatórios para o grupo. Em relação à ética, há percepção considerável, visto que ao tratar de prioridades no atendimento, apresentam muita importância, priorizam pelo bem-estar e a satisfação da população, visando o bom atendimento e valores éticos. Conclui-se que há predominância para a estratégia, enquanto para o estilo de liderança, houve predominância do transformacional, e há um conhecimento prévio sobre o código e conduta ética na área pública.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência; Liderança; Estilos de Liderança; Ética; ADR.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial.



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

### 1 Introdução

De acordo com Orazi, Turrini e Valotti (2013), as organizações do setor público se qualificam por terem maior diversidade e insegurança nos objetivos do que a gestão privada, no entanto, os autores destacam que pesquisas atuais mostram que os líderes do setor público tendem a acreditar que os objetivos a serem atingidos sejam tão eficazes quanto os do setor privado. Com isso, situações e variáveis, como a estratégia, estrutura, tecnologia, tamanho, pautados na Teoria da Contingência, possam auxiliar nas decisões e explicar as diversidades e inseguranças.

Desta forma, teóricos destacam que a posição organizacional é a melhor maneira de estruturar a natureza do ambiente ao qual a organização se relaciona, o que pressupõe, por meio da teoria contingencial que não há melhor maneira de organizar e, qualquer forma de organização não é igualmente eficaz para as organizações. As teorias organizacionais podem identificar características diferentes e definir o desempenho organizacional de várias maneiras. No entanto o objetivo é identificar uma relação entre as características do ambiente e o desempenho da organização (Bets, 2011).

O desempenho e decisões tomadas dependem muitas vezes do comportamento dos líderes. Estudos mostram diferenças comportamentais entre líderes do setor público e privado, a principal descoberta é que os líderes dos dois setores tomam decisões usando a intuição, mas, enquanto os líderes privados são motivados pelo poder, os líderes do setor público são motivados pela conquista (Orazi *et al.*, 2013).

Segundo Muir e Langfordb (1994) certos traços de personalidade afetam o estilo de gestão e influenciam a maneira como os gestores agem e fazem as suas escolhas em diferentes situações. Se essas ações são realizadas de forma agressiva ou impassível, parece não ter qualquer efeito real sobre o sucesso da organização como um todo ou a eficácia do gestor individual. Liderança requer, necessariamente, o uso de poder para controlar os comportamentos e pensamentos de diferentes pessoas (Dallabona, 2014).

Vários são os estilos de liderança identificados. Stogdill (1963), analisou 12 estilos de liderança, como o estilo com enfoque para a Representação, Reconciliação da Demanda, Tolerância a Incerteza, Persuasão, Iniciação de Estrutura, Tolerância e Liberdade, Assunção do Papel, Consideração, Ênfase na Produção, Precisão Preditiva, Integração e Orientação do Supervisor. No entanto, existem outras classificações de estilo de liderança, como a transacional, a transformacional e o *laissez-faire*. Os líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e objetivos orientados para as tarefas. Eles tendem a concentrar-se na conclusão da tarefa e no desempenho do funcionário, acreditam em recompensas e punições para influenciar no desempenho do colaborador (Wong & Lee, 2012).

Já o estilo transformacional, conforme mencionam Pihie, Sadhegi e Elias (2011), prioriza um processo de construção de compromisso com os objetivos da organização, afim de capacitar os seguidores para realização desses objetivos. É um estilo que pode melhorar a capacidade e o desempenho dos funcionários. Esse tipo de liderança refere-se ao líder que move o seguidor para além dos interesses imediatos. E, de acordo com Vergara (2000), o estilo *laissez-faire* é conhecido por não se envolver e deixa as coisas acontecerem livremente

Para uma organização tanto privada quanto pública atingir a eficácia nos trabalhos realizados, além de um líder é necessário seguir uma conduta ética. Segundo Cavazotte e Niemeyer (2016) o líder ético ganha grande influência sobre o comportamento de seus seguidores, ao se envolver em comportamentos com base na honestidade, pela confiança e gratidão. De acordo com Bandura (1986), na aprendizagem social sobre liderança ética é garantido que os líderes influenciam nos valores morais dos seguidores ao longo da sua modelagem. Na prática o que pode ser compreendido com a experiência direta ou adquirida, por meio da observação do comportamento dos outros e seus resultados, ocorre quando o objetivo principal é o comportamento ético nas organizações. Os líderes são fundamentais e



importantes nos processos, pois tem o poder de afetar o comportamento e os resultados dos outros. Desta forma, o líder é a peça chave para orientação ética nas entidades.

Diante do exposto, verificou-se uma possível lacuna de pesquisa quanto a vinculação de variáveis contingenciais, tais como, a tecnologia, o tamanho, a estrutura, a estratégia e a incerteza ambiental, com os estilos de liderança e a ética profissional aplicados na área pública. Mediante as informações, o problema de pesquisa que se apresenta é: *Qual a percepção dos servidores públicos da 14ª ADR de Ibirama/SC quanto as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e ética aplicada à área pública?* Analisar a percepção dos servidores públicos da 14ª ADR de Ibirama/SC quanto as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a ética aplicada à área pública é o objetivo do estudo.

Atualmente existem diversos estudos relacionados à liderança, à ética e à Teoria da Contingência, no entanto, pesquisas que englobam os três temas em conjunto são insipientes. A principal justificativa para este estudo é a ausência de comprovação empírica no Brasil relacionado aos estilos de liderança e a ética no setor público. Stogdill (1963) destaca que existem vários estilos de liderança, entretanto, todos precisam ser compreendidos e identificados.

Do ponto de vista teórico, pretende-se apontar informações acerca do conhecimento dos gestores da área pública, relacionados às variáveis contingências, estilos de liderança e ética. Como não foi mencionado na literatura nacional e internacional estudos que considerem a influência das variáveis contingências, dos estilos de liderança e da ética no setor público simultaneamente, este estudo pode caracterizar uma pesquisa inicial para o discernimento do tema, permitindo conhecimento sobre o conteúdo trabalhado. Por meio do embasamento teórico, juntamente com a aplicação empírica da pesquisa, líderes poderão entender melhor quais as variáveis que estão impactando na gestão, e interpretá-las de maneira que sua tomada de decisão seja ética e que possa contribuir com todas as pessoas envolvidas na organização.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Teoria da Contingência

O estudo de Lawrence e Lorsch (1967), foi o que inseriu o termo “Teoria Contingencial” na literatura. Para os autores, a mudança ambiental afeta a diferenciação e integração das organizações. Define-se uma organização como um sistema de comportamentos inter-relacionados de pessoas que estão realizando uma tarefa, que tem sido diferenciada em vários subsistemas, e cada um forma uma parte da tarefa e os esforços de cada ser integrados alcançam um desempenho eficaz do sistema.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007) a Teoria da Contingência encontra-se no ambiente de mudança evolucionária, desta forma as entidades capazes de expandir suas atividades são aquelas que se adaptam as variáveis ambientais, entretanto quem não segue as modificações sucessivas, permanecerão no passado e perderão seu espaço.

Dallabona e Lavarda (2016) evidenciam que variáveis contingenciais influenciam o desempenho no trabalho, a participação orçamentária e os resultados participativos dos estilos de liderança. Relatam ainda que alguns pesquisadores utilizam variáveis contingenciais na área gerencial, comprovando o papel claro das influências dessas contingências na liderança organizacional, demonstrando como exemplo, os estudos de Waterhouse e Tiessen (1978) e Otley (1980) que iniciaram as pesquisas envolvendo contingências organizacionais.

De acordo com Jones (1985), a literatura a respeito da Teoria Contingencial está repleta de variáveis que impactam e modelam as empresas e suas características organizacionais em determinado momento. Tais variáveis podem ser classificadas em ambientais, que pode ser definida como fatores externos a organização e que ocorrem independentemente das medidas tomadas pela mesma. As variáveis internas, por outro lado, são aquelas em que a organização





## Contabilidade e Perspectivas Futuras

pode exercer influência. Muitas dessas variáveis estão relacionadas umas às outras e podem ser medidas como o resultado das evoluções organizacionais e dos processos de escolha.

Sendo assim, destacam-se como modelos de variáveis internas, a estrutura, a tecnologia, a estratégia, a cultura, os processos e o tamanho. Por outro lado, as variáveis contingenciais externas objetivam a incerteza ambiental evidenciada pelos concorrentes, fornecedores, grupos e clientes (Maia, Gomes & Ferreira, 2011). Para Chenhall (2003), o ambiente externo é uma variável importante e é a base da pesquisa contingencial. Assim, a estrutura organizacional e os processos consistem no ambiente de cada organização (Waterhouse & Tiessen, 1978), o que presume que variáveis contingenciais possam influenciar nos processos gerenciais e induzem a empresa a se moldar conforme as respectivas pressões internas ou externas. Diante da contextualização sobre contingências, identificar variáveis contingenciais na área pública se faz pertinente, visto que podem impactar na tomada de decisão do gestor público.

## 2.2 Liderança

Para Dallabona e Lavarda (2016) liderança é um componente muito importante para o crescimento da organização. É um método relevante para eficácia, assim como o desenvolvimento e as alterações da cultura organizacional. Contudo, o procedimento faz com que a entidade possa influenciar a equipe para realizar e coordenar os objetivos da organização de uma maneira mais compreensiva e harmoniosa. Wart (2003) define a liderança do setor público como um processo de fornecer os resultados exigidos pelos processos autorizados de forma eficiente, efetiva e legal, além do mais, ajuda a desenvolver e apoiar os seguidores que fornecem esses resultados para alinhar a organização com seu ambiente.

Nas organizações, as pessoas atribuem-se de inúmeros papéis para conseguirem concretizar com sucesso suas atividades. A verticalização originou os organogramas horizontais, assim, não se percebe mais os resultados somente como fruto de um bom desempenho pessoal, neste sentido é necessário que a equipe, num todo, se motive e conquiste objetivos comuns (Diório, 2008). Wong e Lee (2012), mencionam que o estilo não depende apenas das habilidades, mas da maneira de usá-la, assim, vários estilos não são bons ou ruins, apenas diferentes.

Conforme Pihie, *et al.* (2011), a liderança com base na combinação de traços, comportamentos e abordagens contingenciais, se subdividem em três partes: liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Para Maximiano (2005), a principal característica do líder transacional é oferecer recompensas materiais ou se utiliza de ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar suas metas. Burns (1978) relata que a liderança transacional contribui na junção com recompensas aos seguidores por trabalharem as influências e se comprometerem com o trabalho. Para Bass e Avolio (1993), a liderança transacional não é ineficaz, no entanto limita-se ao contrato entre líder e seguidor.

De acordo com Bass (1985), o líder transformacional modifica seus subordinados por meio de importância da informação e do valor dos resultados em seu trabalho, levando-o a ultrapassar os seus próprios interesses e objetivos organizacionais. As instruções básicas para a liderança transformacional englobam a junção de uma visão clara e atrativa, apresentando como pode ser atingida. Desta forma, são igualmente capazes de conquistar em seus subordinados a confiança, admiração, respeito e lealdade, provocando assim, maior compreensão da sua importância fundamental dentro da organização, e da valorização do seu trabalho junto ao grupo e suas necessidades individuais (Bass & Riggio, 2006).

Já o líder *Laissez-faire*, é definido por Hartog, Muijen e Koopman, (1997), como aquele que evita tomar decisões e responsabilidades de supervisão, neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, no entanto, não apresentam feedback, orientação ou suporte para os mesmos. Minicucci (1995), destaca que a liderança *Laissez-faire* produz resultados insatisfatórios, pois o grupo não promove



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

socialização, e suas decisões tornam-se individualistas. As atividades de grupos tornam-se limitadas. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas sugestões, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si.

### 2.3 Ética

Segundo Boff (2003), o caráter ético de uma pessoa é revelado por meio de suas responsabilidades. Ela se percebe corresponsável junto as normas da natureza pelo futuro na vida da humanidade. Para o autor, a ética, enquanto parte da filosofia, é o estudo aprofundado da vida, do universo e do ser humano, estabelecendo valores e princípios que orientam a vida em sociedade. A pessoa ética possui caráter e boa índole.

Rocha (2010), destaca que a ética nas organizações iniciou na década de 80, na qual deixou a comodidade das exigências internacionais, e começaram a seguir as empresas brasileiras, com intuito de competir no mercado. Desta maneira, é necessário que a organização se preocupe com todos os segmentos, tais como, os colaboradores, os fornecedores, os distribuidores, os clientes e na área pública, a partir de uma estratégia de comunicação organizacional que se baseie em ética nos relacionamentos. Na administração pública não é diferente das demais, pois é considerada uma organização.

Assim, a ética se refere principalmente ao comportamento humano, que ao ser entendido no contexto organizacional possibilita entender e gerenciar-lo melhor, tanto a própria conduta ética quanto a de outros. Sendo assim, a abordagem de gestão ética organizacional torna-se necessária, na medida em que a confiança e valores passam a preocupar a sociedade contemporânea, que não mais se limita a cobrar padrões mínimos de comportamento exigido por lei. Esta virtude denota uma evolução da capacidade cognitiva de refletir e criticar o passado que se firmou na estrutura normativa, a presente confirmação pelo dilema ético e o futuro das incertezas que caracterizam as ações humanas (Trevino & Nelson, 2010).

Crane e Matten (2007) mencionam que o Código de Ética surge nas organizações, com objetivo de disciplinar a conduta do servidor e estabelecer instrumentos de punição às infrações de conduta. Nos anos 1990, os servidores são estimulados a levantar questões sobre condutas inadequadas dos profissionais das organizações e o Código de ética mantém o objetivo inicial, mas incorpora a necessidade de vinculação à cultura organizacional. O código tem o objetivo de estabelecer os parâmetros da organização sobre a conduta ética dos membros e evidenciar a expectativa da empresa de reconhecimento por parte dos colaboradores sobre as dimensões éticas do comportamento organizacional.

Para Queiroz, Dias e Prado (2008), o Código de ética é um instrumento formal que define a política, cultura e os valores organizacionais, além do mais orienta o comportamento corporativo. Para a realização de um planejamento de ética, o código é a ferramenta fundamental. A eficiência do código depende do envolvimento da equipe quanto aos valores nele definidos e da participação de todos os colaboradores no processo de elaboração. Assim, a ética na área pública, torna elemento essencial para o bom desempenho e transparência na área pública.

### 3 Aspectos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento. A população envolve os funcionários públicos que fazem parte da 14ª ADR (Agência de Desenvolvimento Regional) de Ibirama/SC. De acordo com os dados fornecidos pelos sites das prefeituras, encontram-se nestes 9 municípios 83 servidores públicos considerados líderes, sendo que, é classificado líder os prefeitos e secretários de cada departamento, ou seja, o responsável pelo setor de obras, saúde, administração, educação, esporte, cultura, etc. A amostra não probabilística e por acessibilidade, envolveu 71 servidores públicos que responderam ao instrumento de pesquisa, dos quais possuem cargo de liderança.



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

A forma de coleta de dados da pesquisa se deu por meio de um questionário estruturado em quatro seções com perguntas abertas e fechadas, sobre variáveis contingenciais, liderança e ética nos processos internos das organizações públicas. As questões de caracterização dos respondentes, incluindo a idade, gênero, tempo na organização, assim como a respectiva formação e função desenvolvida, contemplou a primeira parte do questionário.

As variáveis contingenciais internas, tais como a tecnologia, a estrutura, a estratégia e a cultura pautou-se nos estudos de Dallabona (2014), Boniati (2015) e Souza, Moura, Cabral, Santos e Pessoa, (2013). Quanto aos estilos de liderança, que contemplam os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*, utilizou-se dos estudos de Bass e Avolio (1995) e Gonçalves (2008) para aplicação do questionário. E, para as variáveis sobre ética, o estudo utilizou a pesquisa de Chaves (2012).

Para a validação das questões, aplicou-se um pré-teste no decorrer do mês de setembro de 2017, contendo 5 respondentes graduados e pós-graduados (incluindo mestres e doutores) na área de Ciências Contábeis. No qual, apontaram erros de ortografia, sugestões de reformulação de perguntas e a estrutura das seções, em que foi revisto os erros e consideradas para as alterações. O questionário foi aplicado de forma presencial e por e-mail aos servidores públicos pertencentes a 14ª ADR de Ibirama no decorrer do mês de outubro de 2017. O prazo estipulado para obtenção das respostas variou entre uma semana e um mês. A metodologia aplicada para desenvolver a análise dos resultados foi a quantitativa, desta a forma a tabulação dos dados foi desenvolvida por intermédio de planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, sendo aplicado a estatística descritiva e a técnica do consenso.

De acordo com Tastle e Wierman (2007), consenso é a opinião exposta por um grupo de pessoas ou comunidade que operam como um todo, ou seja, tem uma decisão geral. Tal processo pode ser aplicado em pesquisas que utilizam a escala de *Likert* para coleta de dados, e é de muita utilidade para analisar as informações, pois compreende a transferência de valores iniciais por meio de percentuais, sendo assim, a medida de consenso age também a medida ponderada do desvio padrão, no entanto, pode ser conhecida com maior precisão e facilidade. O consenso é calculado por meio da fórmula:

$$\text{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left( 1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Tastle e Wierman (2007), por meio desta fórmula informam que X é uma variável ordinal, a qual se refere a questão (o valor do item na escala *Likert*),  $P_i$  é o percentual relacionado a cada variável (X),  $d_x$  condiz com a dimensão da escala e  $\mu_x$  é a média das respostas. Com base nos autores, o consenso pode ser exposto como uma opinião que altera de um grau de aprovação muito forte ( $\text{Cons}(X) \geq 90\%$ ), forte ( $80\% \leq \text{Cons}(X) < 90\%$ ), moderado ( $60\% \leq \text{Cons}(X) < 80\%$ ), equilíbrio ( $40\% \leq \text{Cons}(X) < 60\%$ ), ou até mesmo um dissenso nas mesmas proporções, ou seja, moderado ( $20\% \leq \text{Cons}(X) < 40\%$ ), forte ( $10\% \leq \text{Cons}(X) < 20\%$ ) e muito forte ( $\text{Cons}(X) < 10\%$ ).

### 4 Descrição e Análise dos Dados

Dos servidores públicos envolvidos, 76% são do gênero masculino, 46% tem acima de 46 anos, 41% são graduados, ao passo que 15% possui alguma especialização. Observou-se que 51% dos respondentes tem cargo comissionado/nomeado e 45% possuem cargo efetivo/concurso público. Constata-se que 54%, atuam até um ano e 21% atuam de 2 e 5 anos. Os resultados convergem com o estudo de Rocha (2009), pois identificou a maior parte da amostra como atuando no órgão público de 1 a 5 anos.

Em relação ao tempo de experiência na área pública, 37% possuem entre 2 e 5 anos de experiência, 24% possuem entre 6 e 15 anos, 20% até 1 ano, 16% acima de 21 anos. Constatou-se que 80% da amostra conhecem parcialmente o código de ética, 16% conhecem na íntegra e





## Contabilidade e Perspectivas Futuras

4% desconhece o código de ética. Quanto ao tempo de atuação dos respondentes no cargo de liderança, pode-se perceber que a maioria é considerado líder com até 1 ano, atingindo um percentual de 46%. Já entre 2 e 5 anos, os resultados demonstram um percentual de 29%, acima de 21 anos, 8% da amostra são líderes.

### 4.1 Percepção dos líderes em relação as variáveis contingenciais

Na Tabela 1, é possível verificar os resultados obtidos por meio dos quesitos direcionados a variável contingencial estrutura. De acordo com Waterhouse e Tiessen (1978) a tomada de decisão está diretamente ligada com a estrutura da organização, segundo os autores, é esta e as demais variáveis contingenciais que indicam um ponto de partida para a discussão das tomadas de decisões por parte dos líderes.

Tabela 1. Percepção dos líderes em relação a variável contingencial estrutura

	Estrutura					
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Média	2,90	4,03	4,17	2,94	3,92	3,25
Consenso	64%	72%	74%	58%	66%	65%
Total	1,84	2,90	3,10	1,70	2,60	2,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a variável contingencial estrutura, pode-se analisar o nível de autoridade do líder na organização, e conforme dados dispostos na Tabela 5, a questão que trata da contratação de novos colaboradores (Q4), apresentou um grau de equilíbrio, com percentual de 58%, ou seja, na opinião dos respondentes, não há muito o que se fazer quando se trata de contratação na área pública, possivelmente pelo fato da organização pública aderir de outra forma a contratação, ou seja, por meio de concurso público ou nomeação, enquanto na área privada, a contratação se dá por seleção e características dos contratados.

Burns e Stalker (1961), destacam dois modelos de estrutura organizacional, sendo a estrutura orgânica, que ocorre por meio da descentralização do poder, ou seja, adequa-se as condições de mudança, e a estrutura mecanicista, que possui controle centralizado, é limitada principalmente quanto a tomada de decisão. Desta forma, para a questão “Q4” é visto a semelhança com o estilo de organização orgânica, pois mesmo sem autonomia para contratação de novos colaboradores, busca a satisfação e a motivação para alcançar os resultados.

As demais questões envolvendo a variável estrutura, mantiveram-se em um consenso moderado, todas com percentual entre 60% a 80% e trazem quesitos acerca de, 64% para autoridade dos respondentes em relação aos métodos de seleção de pessoal (Q1), seguido com 66% para seleção de investimentos relevantes para unidade (Q5) e 65% para oferecimento de novos cursos (Q6). Os métodos de trabalho a ser desenvolvidos (Q2) demonstrou percentual de 72%, seguido de 74% para data de entrega e prioridades das tarefas (Q3), no qual, percebe-se que os respondentes priorizam a entrega dos documentos, visto que na área pública há prioridade quanto aos prazos, assim como ocorre na área privada, exemplo são os impostos a serem recolhidos, as declarações, conferência de relatórios para possíveis notificações.

O resultado demonstra que na percepção dos respondentes, a organização delega decisões aos líderes, depositando liberdade em aderir métodos de trabalho, tarefas e opções para investimento na entidade. O resultado destas questões corrobora com a definição mencionada por Waterhouse e Tiessen (1978), que a distribuição de autoridade aos indivíduos e grupos é um dos elementos mais importantes da estrutura da organização, pois está é concedida para alcançar os objetivos.

Já na Tabela 2 será analisado o consenso dos líderes em relação a variável contingencial tecnologia. Referente a tecnologia, observa-se que a organização pública vem investindo na praticidade, no aperfeiçoamento para satisfação dos usuários internos e externos. Kalagnanam



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

e Lindsay (1999) definem a variável tecnologia como conhecimento, técnicas, ferramentas, bens e serviços demandados pela sociedade.

Tabela 2. Percepção dos líderes em relação a variável contingencial tecnologia

Tecnologia				
	Q7	Q8	Q9	Q10
Média	4,10	3,46	3,87	3,90
Consenso	70%	74%	71%	69%
Total	2,86	2,55	2,76	2,71

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 2, pode-se verificar que todas as questões, se enquadram em um percentual de 60% a 80% o que destaca o consenso moderado, no entanto tendo um maior destaque sobre a influência para a questão que trata das tecnologias sofisticadas (Q8) com 74%. O resultado demonstra moderação na percepção dos servidores quanto ao quesito de tecnologias sofisticadas. Na sequência, a questão que trata do surgimento de novas tecnologias (Q9) apontou consenso de 71%, o que pressupõe que há relação entre a percepção dos gestores e aos quesitos mencionados, visto que há necessidade de tecnologias que consigam atender tanto a divulgação de informações aos usuários internos, para tramites organizacionais e decisões, quanto para a população em geral.

Outra constatação quanto à área de tecnologia, se refere a competência da equipe de TI (Q7), sendo que pode se perceber a influência das pessoas relacionadas à tecnologia da informação com a gestão pública analisada, ou seja, se o grupo não for eficaz, tal atitude pode atrapalhar a gestão, e consequentemente a divulgação de informações. A troca de informações de maneira eletrônica (Q10), demonstrou menor consenso, com 69%, porém é possível analisar que mesmo tendo um percentual menor, os gestores têm um consenso moderado sobre esta questão, ou seja, tem-se interesse em adquirir tecnologia adequada e avançada, pois influência nas decisões da área pública e consequentemente melhora a divulgação à população. Estes resultados convergem com a pesquisa de Boniati (2015), quando trata da troca de dados de forma eletrônica.

Na Tabela 3, encontram-se os resultados acerca dos quesitos voltados a variável estratégia. No quesito estratégia, procurou-se saber o nível das prioridades estratégicas da organização. Desta forma, com relação a prioridade quanto ao oferecimento no suporte e atendimento constante aos cidadãos (Q13), os líderes demonstraram um consenso moderado, com um percentual de 78%, este resultado, é de importância para troca das informações públicas, no qual, os cidadãos buscam por auxílio.

Tabela 3. Percepção dos líderes em relação a variável contingencial estratégia

Estratégia			
	Q11	Q12	Q13
Média	4,68	3,42	4,44
Consenso	84%	81%	78%
Total	3,91	2,77	3,47

Fonte: Dados da pesquisa.

Já as questões que visam por alta qualidade e transparência nas informações (Q11) atingiu um percentual de 84%, desta maneira, é visto que a organização tem prioridade na qualidade dos serviços prestados e transparência no que faz. Os investimentos em pesquisa para desenvolvimento (Q12) atingiu um percentual de 81%, gerando um consenso forte para as duas questões, sendo assim é possível mencionar que na esfera pública analisada, há um nível maior de concordância acerca deste assunto. Os resultados convergem com Verhagem e Lavarda (2011) que encontraram o mesmo resultado na aplicação da pesquisa, porém em setor privado, sendo que em dois períodos diferentes (2005 e 2010), percebeu-se a busca pela alta qualidade





nos serviços prestados. Pressupõe-se que tanto na área privada quanto na área pública, há o interesse em demonstrar de forma eficaz e eficiente as informações aos usuários.

Na Tabela 4, são visualizados os quesitos que discorrem sobre a variável cultura, que conforme Chenhall (2003), é um princípio que tem sua importância discutida com afincos nos últimos anos, visto que se baseia na premissa de que existem diferentes atributos no setor de cada organização e principalmente em países diferentes, que portam os líderes a agirem de forma individual.

Tabela 4. Percepção dos líderes em relação a variável contingencial Cultura

Cultura				
	Q14	Q15	Q16	Q17
Média	4,37	2,45	3,31	3,48
Consenso	78%	67%	65%	72%
Total	3,40	1,65	2,15	2,50

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que todas as questões se enquadram no consenso moderado. No entanto, há atribuição de relevância, para as questões relacionadas à filosofia dominante autoritária (Q15) com 67% e a unidade apresenta características de uma organização orgânica e possui uma filosofia mais democrática, encoraja a iniciativa de seus servidores para contribuir com os objetivos da repartição pública (Q16) com 65%, obteve um percentual menor se comparado com as demais questões, no entanto, há divergência nas duas questões, pois a (Q15) relata que a organização possui características fortes de centralização administrativa, ou seja, dificulta a implantação de práticas gerenciais, já a questão (Q16) relata características democráticas, na qual tem ações com o ideal de servir e tomar iniciativa, sendo assim houve discordância entre os respondentes.

Quanto as questões de motivação dos colaboradores (Q14) atingiu um percentual de 78%, com isso percebe-se que dentro da organização há uma relevância de harmonia, desempenho, bem-estar e motivação para o grupo. Com consenso de 72% encontra-se a questão que trata da filosofia inovadora da organização, da qual procura novas descobertas assumindo certo grau de risco (Q17). Assim é notável nessa instituição, uma cultura mais segura, que prefere se manter longe de riscos, o que vai de acordo com o estudo de Klann e Machado (2011), que mencionam a cultura organizacional como responsável pela formação de política, a maneira de pensar e agir de forma segura com o grupo.

Após analisar individualmente cada resultado obtido nesta seção acerca das variáveis contingenciais, pode-se ressaltar, de modo geral, que os líderes respondem de forma moderada os quesitos relacionados às influências internas e externas ao ambiente, o que demonstra que essas variáveis acabam refletindo de forma positiva nas atividades diárias e na prestação do serviço público e com qualidade.

A tecnologia se apresentou de forma favorável para a divulgação das informações tanto internas quanto externas. Para Woodward (1980) o sucesso de uma organização depende da combinação certa da variável tecnologia, para que as informações sejam repassadas de forma transparente e mais breve possível. A estratégia e a cultura, no consenso dos servidores públicos, também demonstraram relevância, o que pressupõe que os líderes controlam as informações, tomam decisões assertivas, encorajando a iniciativa dos servidores para melhor prestar serviços à comunidade e atender ao objetivo da repartição pública.

#### 4.2 Percepção dos líderes em relação aos estilos de liderança

No que se refere aos estilos de liderança, Burns (1978) ressalta, entre os estilos identificados na literatura, o transacional, o transformacional e o *laissez-faire*, o autor define o líder transacional por enfatizar o trabalho padronizado e as tarefas orientadas, o líder



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

transformacional é aquele que identifica o potencial em seus seguidores e o líder *laissez-faire* evita aceitar responsabilidades e geralmente não está presente quando necessário.

Desta forma, a Tabela 5 apresenta a percepção dos líderes quanto a sua atuação, ou modo de agir, vinculadas ao estilo de liderança transformacional. De acordo com Schermerhorn (1999), o líder transformacional descreve alguém que usa carisma e qualidades relacionadas, para gerar interesse em mudar as pessoas e os sistemas organizacionais, para novos padrões de alto desempenho.

Baseando-se na forma de agir perante a tal situação, o item de menor consenso atingiu um percentual de 59%, na questão que demonstra um senso de poder e confiança (Q44), ou seja, denota um grau de equilíbrio por parte dos respondentes. Para Rocha (2009), se o líder não tiver poder, a situação tende a ser desfavorável, ou seja, converge com estudo, pois o próprio gestor não inspira poder e confiança de si.

Tabela 5. Percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança transformacional

Liderança Transformacional									
	Q20	Q21	Q22	Q23	Q25	Q27	Q29	Q32	Q35
Média	3,55	4,23	4,32	4,08	3,76	4,01	3,92	3,99	3,90
Consenso	73%	74%	76%	76%	71%	71%	75%	71%	71%
Total	2,58	3,13	3,27	3,08	2,66	2,85	2,92	2,83	2,78
	Q39	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q47	Q48	
Média	3,85	4,10	3,37	3,65	3,61	3,42	3,94	4,32	
Consenso	70%	73%	68%	72%	59%	63%	72%	77%	
Total	2,68	2,99	2,28	2,62	2,12	2,15	2,82	3,32	

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, pode-se notar um maior aumento no consenso relacionado as questões que tratam do interesse pessoal pelo bem do grupo (Q21) com 74%, considera as consequências éticas e morais nas decisões (Q22) com 76%, faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos (Q23) com 76%, percebe-se uma mesma linha de pensamento acerca da importância dos quesitos, atua de forma tal que consegue o respeito dos outros (Q29), com 75%, no qual, é visto que os respondentes agem de forma positiva com os seus liderados, respeitando suas crenças, agindo pelo grupo e percebendo que errar é humano.

A questão (Q48), que discorre sobre a condução a equipe, no que ela precisa conhecer para realizar o seu trabalho, apresentou maior consenso em relação as demais, com percentual de 77%, o que indica que grande parte dos líderes informam ao grupo o que eles precisam saber para realizar suas tarefas. Os resultados convergem com a pesquisa de Rocha (2009), do qual demonstrou que a capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, durante as suas tarefas, é a principal influência da liderança transformacional.

Quanto as questões, gero orgulho por estarem do meu lado (Q20), ajudo as pessoas a desenvolverem seus potenciais (Q41), sugiro novas maneiras para completar tarefas do dia a dia (Q43) e procuro dar atenção para os membros da equipe que parecem rejeitados (Q47), é possível observar que o líder procura motivar, mostrar interesse em ajudar, despertar a criatividade de seus subordinados, fato que pode ser relacionado com a pesquisa de Schermerhorn (1999) que identificou algumas qualidades no líder transformacional, tais como, visão, carisma, simbolismo, delegação de poder, estimulação intelectual e integridade.

Com relação as demais questões que “considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e inspirações diferentes em relação aos outros” (Q25), “instiga novas rotinas que possam melhorar o funcionamento da unidade” (Q27), “trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo” (Q32), “procura alternativas diferentes ao solucionar problemas” (Q35), todas atingiram um percentual de 71%, o que é possível perceber que os gestores dão importância e demonstram agir de tal forma, o que vai de acordo com estudo de Rocha (2009), sendo que a criatividade, a flexibilidade, o poder de criar soluções



## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

inovadoras e o respeito mútuo, são características necessárias para que os líderes possam enfrentar as adversidades do dia-a-dia.

Quanto as questões “converso sobre meus princípios e valores mais importantes” (Q39), “invisto meu tempo ensinando e treinando o grupo” (Q42), “peço à equipe somente aquilo que é absolutamente essencial” (Q45), apresentaram consensos de 70%, 68% e 63% respectivamente. Pressupõe-se que os líderes conversam constantemente sobre os princípios e atividades envolvendo à área pública, treinam constantemente seu grupo de trabalho, porém solicita apenas o essencial, o que pode ser prejudicial para a gestão, pois se os envolvidos se dedicassem mais à área pública e suas atividades, a gestão e, conseqüentemente, os resultados de liderança, seriam muito mais satisfatórios.

Sendo assim, por não existir discrepância no consenso, pode-se dizer que os líderes buscam soluções para os problemas, se importam com a equipe e tem um espírito motivacional. Corroborando com a pesquisa, os resultados obtidos podem ser associados ao estudo de Wart (2003), que confirma que o estilo transformacional, pode ser aplicado tanto na área privada, quanto na área pública. Bass (2008), cita que o líder transacional transmite as expectativas e as metas que tenham relação com o desempenho de seus liderados, com monitoramento e ações corretivas quando necessário. Os resultados sobre esse estilo, estão expostos na Tabela 6.

Tabela 6. Percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança Transacional

Liderança Transacional					
	Q19	Q24	Q30	Q40	Q46
Média	2,83	4,39	3,48	3,89	4,07
Consenso	57%	77%	67%	73%	76%
Total	1,62	3,37	2,32	2,84	3,09

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível identificar um consenso em equilíbrio para a questão 19, que trata do fornecimento de ajuda aos outros em troca de esforços, com 57%, o que significa a paridade de opiniões sobre a pergunta mencionada, da qual corrobora com estudo de Rocha (2009) pois, o líder com essa característica nem sempre consegue oferecer segurança para organização, visto que elas não criam a união e o espírito de grupo que são características essenciais na unidade.

Houve um consenso moderado (60% a 80%), para as questões envolvendo à satisfação quando os outros correspondem as expectativas (Q24), se mantém a par de todos os erros (Q30), discutem em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas (Q40) e diz à equipe o que ela precisa saber (Q46).

Bass e Avolio (1993), mencionam que para atuar na área pública ou privada, uma das características que o líder deve possuir é a iniciativa, que se constitui em um procedimento para antecipar os obstáculos, para que não se convertam em problemas. Sendo assim, quanto maior a pró atividade dos líderes maior a chance de sucesso.

A Tabela 7, demonstra a opinião dos líderes quanto ao estilo de liderança *laissez-faire*. Orazi, *et al.* (2013) mencionam que a liderança *laissez-faire* identifica a atuação do líder como um protagonista, que evita a responsabilidade, que foge dos problemas e da tomada de decisões.

Visualiza-se que todas as questões, “lidero um grupo que é eficiente” (Q26), “utiliza métodos de liderança que são satisfatórios” (Q28), “demora a responder as questões urgentes” (Q31), “não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios” (Q33), “evita se envolver quando assuntos importantes surgem” (Q34), “estou ausente quando necessitam de mim” (Q36), “evito tomar decisões repentinas” (Q37) e “faço com que os outros façam mais do que o esperado” (Q38), enquadram-se no consenso moderado, transitando entre um percentual de 60% a 80%.





Tabela 7. Percepção dos líderes em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*

Liderança <i>Laissez-faire</i>								
	Q26	Q28	Q31	Q33	Q34	Q36	Q37	Q38
Média	4,03	3,58	1,80	2,55	2,14	1,96	3,17	3,55
Consenso	71%	77%	69%	67%	67%	66%	69%	73%
Total	2,87	2,74	1,24	1,70	1,43	1,30	2,19	2,58

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos dados, é possível perceber que os líderes buscam formas diferentes para liderar a organização, no entanto, de acordo com os estudos, é visto que líderes com este perfil tendem a desistir das tarefas obtidas e deixar as decisões por conta de outras pessoas. Contrapondo os resultados com a pesquisa de Rocha (2009), no que trata de esforço e afetividade como um desempenho do papel de um líder, esse estilo não é tão desejável, pois em decisões grupais ou individuais, o líder tem pouca participação, deixando o grupo decidir e desempenhar as tarefas.

Observa-se que a maioria dos líderes apresentam opinião que mantiveram em equilíbrio, ou seja, tem posição de consenso moderado, o que significa que sobre as questões referidas, os respondentes têm entendimentos e opiniões similares. Quanto ao estilo transformacional apenas uma questão retratou equilíbrio, “demonstro um senso de poder e confiança” (Q44), as demais denotaram um consenso moderado, retratando que os líderes públicos, assim como da área privada, buscam os resultados pela motivação, respeito e confiança, o que vai de acordo com estudo de Orazi *et al.* (2013) no qual, os líderes do setor público devem se comportar principalmente como líderes transformacionais, que prezam pela integridade e ética na realização de suas tarefas

Para o estilo de liderança transacional obteve um consenso similar ao estilo transformacional, no qual, apenas uma questão apresentou um grau de equilíbrio, forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços (Q19), demonstrando convergência ao estudo de Rocha (2009) para o autor, esta atitude em uma organização, não terá união e espírito de equipe, o que poderá desenvolver certas dificuldades. Demais questões apresentaram consenso moderado, o que denota estar por dentro dos problemas e demonstra perceber quais são as necessidades dos colaboradores.

Analizando o estilo de liderança *laissez-faire*, é possível perceber um consenso moderado em todas as questões auferidas, fato que evidencia a percepção que os líderes possuem sobre a utilização dos componentes estudados. No qual, tal característica pode não ser importante na entidade, pois segundo estudo de Orazi *et al.* (2013) este estilo de liderança torna-se inconcebível dentro da organização, uma vez que suas necessidades organizacionais são de líderes com postura efetiva e diferenciada, que tomam decisões em momentos oportunos e inesperados, assim ela não necessita de líderes atuando como meros figurantes.

Sendo assim, com base nos resultados pode-se concluir que a liderança transformacional, está mais frequente nos municípios da 14 ADR de Ibirama/SC analisados, este fato indica que os respondentes praticam tal comportamento, que fazem os motivar, expressar confiança nos objetivos alcançados, procurar soluções para os problemas, tratar os seguidores como pessoas e não como mais um membro do grupo, ajudar os seguidores a desenvolver seus pontos fortes, entre outros. Assim, pressupõe que a motivação, o respeito e a confiança, são requisitos essenciais para um bom líder.

#### 4.3 Percepção dos líderes em relação à ética

A informação ética firma a percepção dos servidores públicos em relação ao senso comum, criando uma proteção institucional voltado para os valores da organização (Filgueiras & Aranha, 2011). Essa seção aborda a percepção dos líderes em relação à ética aplicada a área pública. Por meio da Tabela 8, é possível perceber que há um consenso forte quanto à questão



que destacava dar prioridade a amigos em atendimentos (Q68), na qual atingiu um percentual de 86%, o que apresenta muita relevância e importância para os respondentes, de forma que corrobora com estudo de Chaves (2012), na qual a maioria dos servidores responderam que, concordam totalmente com o comportamento do servidor, pois não permitiu que a pessoa conhecida passasse na frente de outras pessoas, ou seja, com esta atitude demonstra que os servidores possuem um julgamento do que é certo e errado.

Quanto as demais questões relacionadas à ética, expostas na Tabela 8, atingiram um consenso moderado, com um percentual entre 60% a 80%. A questão envolvendo a importância da ética no serviço público para boa gestão da administração e consequentemente toda a sociedade (Q67), demonstrou um percentual de 77%. Com 75% na opinião dos líderes está a Q64 que trata sobre a conformidade com os princípios e valores, procurando atender as pessoas com cordialidade e satisfação, o que indica que os servidores dessa região se preocupam com os usuários e procuram prestar um atendimento adequado. Com 74% (Q63), foi possível identificar que os líderes concordam que devem observar as regras da entidade, prestando atenção e zelando pelos equipamentos e materiais no dia-a-dia, não se importando apenas com o salário. Conforme estudo de Chaves (2012) que vai de acordo com a pesquisa, o zelo é uma virtude, e a virtude forma a consciência ética e fornece base ao caráter.

Quanto as questões: “é importante que a organização pública possua um código de ética para os servidores” (Q50), “cada pessoa pode aprender, conforme o meio social em que vive e os processos educativos a desenvolver virtudes boas e ruins” (Q57), “a relação de confiança que existe entre você e seus subordinados lhe dá mais segurança” (Q61), foi possível identificar, respectivamente, um consenso na opinião dos servidores de 73%. Assim, os dados demonstram que o líder se preocupa com os usuários do serviço público e procuram prestar atendimento adequado a sociedade. Os resultados convergem com Bass e Steidlmeier (1999), que mencionam que a ética se preocupa com os processos morais, especialmente o relacionamento entre o indivíduo, a coletividade e a sociedade como um todo.

Tabela 8. Percepção dos líderes em relação à Ética

	Ética									
	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59
Média	4,23	3,85	3,15	2,24	3,32	3,79	2,80	3,93	3,79	3,07
Consenso	73%	68%	63%	63%	70%	70%	71%	73%	70%	67%
Total	3,07	2,62	1,97	1,40	2,33	2,65	1,99	2,88	2,66	2,07
	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	
Média	3,52	4,14	2,82	4,07	4,34	4,28	3,11	4,35	4,72	
Consenso	65%	73%	66%	74%	75%	72%	62%	77%	86%	
Total	2,29	3,03	1,87	3,02	3,25	3,06	1,92	3,35	4,08	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na Tabela 12, observa-se que as questões que tratam da obrigação do servidor quanto a análise da qualidade do serviço prestado por ele à sociedade (Q65), o comportamento ético e moral conforme atuação e postura adotada pelos subordinados (Q56) e a influência do código de ética na atuação dos servidores, apresentaram, respectivamente, 72%, 71% e 68%. Os dados demonstram que o líder se preocupa com a repercussão do seu comportamento perante a sociedade, e que os líderes demonstram não se preocupar muito com a influência do código de ética para atuar na área pública.

Em relação as questões que se enquadraram em um percentual de 70%, é possível mencionar a conduta, da qual os líderes mencionaram que depende da vontade, da sua necessidade e interesse em cada situação (Q54), porém ressalta-se que o comportamento do líder não pode depender da vontade, do momento, de suas necessidades e interesses na situação.

Outra questão que apresentou consenso de 70% foi a Q55, retratando uma opinião convergente de que o servidor deve defender o interesse do serviço público mesmo em momentos que vá contra seus interesses próprios. Pressupõe-se que no contexto social a qual o



líder está inserido, a ética possa ser uma questão cultural, refletindo no comportamento das pessoas. Outra questão de destaque envolve a satisfação quando os subordinados passam uma informação exclusiva da unidade (Q58). Os resultados divergem do estudo de Chaves (2012), pois em sua visão a perspectiva do código de ética, se enquadra nas ações corretas, visando o melhor e o justo para sociedade, ou seja, a conduta do servidor deve perseguir o bem comum, e não seus próprios interesses

Além disso, as questões envolvendo a ética na organização, tais como, “se o subordinado faz um comentário pouco ético, passa a não confiar” (Q59) com 67%, “consulta com frequência o código de ética” (Q62) com 66% e “uma pessoa pode mudar de comportamento quando lhe é esclarecido que seus atos são antiéticos” (Q60) com 65%, são pontos que devem ser trabalhados em uma organização, pois a confiança do líder com o seu subordinado é fundamental para um bom convívio e harmonia.

Trevino e Nelson (2010), relatam que o código de ética pode ser utilizado como uma ferramenta importante para se obter harmonia e coerência de objetivos junto aos subordinados, ou seja, pode auxiliar nos seus direitos e deveres, e não ser somente caracterizado como uma punição ou perda de tempo. A ideia dos autores converge parcialmente com os resultados identificados para três questões analisadas, por ter identificado nessas questões, consenso na média de 60%, como, por exemplo, utilizar mecanismos de punição aos servidores que atuam em desacordo com o serviço público (Q52); discutir a ética no serviço público é perda de tempo (Q53) e; o servidor deve embasar suas decisões conforme seus conhecimentos técnicos e valores pessoais, sem necessidade de atender para os valores da repartição pública (Q66).

Neste contexto, é visto que os líderes têm demonstrado autonomia nas posturas por eles adotadas, sendo relevante ressaltar que os líderes exercem função de extrema importância, tanto na condução das atividades, quanto na forma como podem influenciar os demais membros da equipe, devendo para tanto possuir atitudes éticas diárias. Para Chaves (2012) a liderança ética trabalha com três pilares, o caráter moral, a legitimidade dos valores éticos, a articulação e um programa que os seguidores poderão abraçar ou rejeitar, visto que os líderes desta pesquisa não utilizam sempre estes pilares, o perfil dos respondentes é de um líder que preza pelo bom atendimento, preocupa-se com os seus subordinados e visualiza coerência na ética, no entanto, tem atitudes que divergem internamente, tais como comparar-se com a conduta de seus seguidores e concordar que ter um código de ética é perda de tempo.

Percebe-se quanto ao código de ética que não obteve respostas que representassem um nível de dissenso ou um grau de equilíbrio. Desta maneira, observa-se que apenas a questão (Q68) atingiu um consenso forte, o restante apresentou um consenso moderado, o que mostra um entendimento e um ponto de vista similar, e com nível de concordância. Por fim, é importante mencionar, que toda organização deve seguir um código de ética, pois perante aos resultados é possível verificar na questão (Q66) que atingiu um consenso de 62%, na qual, os respondentes desta pesquisa não veem tanta relevância. Nem todas as organizações possuem uma conduta ética, o que pressupõe agir de forma pessoal.

## 5 Considerações Finais

O estudo analisou a percepção dos servidores públicos da 14ª ADR de Ibirama/SC quanto as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a ética aplicada à área pública. Em relação as variáveis contingencias, os resultados demonstraram consenso moderado para a autoridade dos líderes que é caracterizada pela estrutura, pois a organização delega funções e cada departamento tem seu líder, assim tem liberdade para aderir métodos novos. Em sequência com um consenso moderado tem a variável tecnologia, que demonstrou influência em relação ao surgimento de novas tecnologias, tecnologias sofisticadas e troca de maneira eletrônica, o que caracteriza o conhecimento e a influência na área pública.





## Contabilidade e Perspectivas Futuras

Florianópolis, SC, Brasil  
Centro de Eventos da UFSC  
12 a 14 de agosto de 2018

No que concerne a variável estratégica, busca pela transparência nas informações e investimentos em pesquisa para desenvolvimento, foram os quesitos que se exaltaram entre os demais, pois grande parte dos respondentes possui uma percepção similar e atribui um grau de importância. Quanto ao universo estratégico, foi possível perceber que embora a relação de prioridade no suporte e atendimento aos cidadãos obteve um consenso moderado. No que se refere a cultura, os respondentes prezam pela motivação dos colaboradores, o que busca pela harmonia e bem-estar do grupo. A cultura democrática e autoritária atingiu resultados similares, demonstrando discordância entre os respondentes.

Quanto a percepção dos líderes em relação aos estilos de liderança predominantes na área pública, observou-se um consenso moderado nos três estilos de liderança, sendo o que mais predomina para organização é o estilo transformacional. Esse estilo é predominante na área pública, por criar uma visão inspiradora em sua equipe, o que auxilia na motivação, nas tarefas e em aperfeiçoar suas habilidades. Já o estilo transacional, não é ineficaz ou menos importante, apenas o líder com esta característica, se limita a um contrato entre líder e seguidor, e o foco da organização não é absolutamente resultados e metas. A liderança *laissez-faire*, aparece de forma discreta na organização, pois seu estilo possui características que não seguem a mesma filosofia que a organização prega.

Analisando a percepção dos líderes sobre a ética dos servidores públicos, observou-se consenso moderado de opinião, o que se deduz que os líderes têm conhecimento sobre o código de ética, que prestam um serviço eficiente e que atuam em conformidade com o interesse público, visando assim o bem-estar e a satisfação de toda população, ou seja, seguem uma conduta ética e os valores morais, porém, há momentos em que o líder assume uma postura oposta, pensa em si primeiro e, posteriormente, no grupo.

Respondendo ao problema do estudo, foi possível constatar maior percepção para a variável contingencial estratégia, estilo de liderança transformacional e conhecimento prévio sobre o código de conduta ética. Conclui-se que os líderes possuem um conhecimento razoável sobre como liderar o grupo e o código de ética aplicado a área pública, no qual, buscam administrar sua equipe de maneira saudável, com motivação, respeito, solidariedade e eficiência. Pode-se compreender que a percepção dos líderes em relação ao código de ética não pode ser considerada totalmente satisfeita, pois em muitas situações o servidor segue uma conduta para se beneficiar e depois ajudar o próximo. Por fim, ressalta-se que é importante trabalhar mais o código e a conduta ética na área pública.

Considerando os resultados obtidos, recomenda-se aprofundar os estudos sobre características no setor público, e direcionar a coleta de dados tanto para os gestores quanto para os subordinados de forma separada, pois desta forma será possível ter visão das duas esferas, ou seja, o líder se auto avaliando e a visão do liderado sobre o comportamento do seu líder, a fim de melhorar as atitudes e atendimento ao público.

## Referências

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York.
- Bass, B. M.; Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Elsevier Science Inc. Binghamton*, 10(2), 181-217.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1), 112-121.



- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.<sup>a</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bets, S. C. (2011). Contingency theory: science or technology?. *Journal of Business & Economics Research (JBBER)*, 1(8).
- Boff, L. (2003). *Ética e moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Boniati, J. S. (2015). Influência dos fatores contingenciais na unidade de controladoria de uma instituição de ensino superior comunitária. *Colóquio internacional de gestão universitária*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Cavazotte, F. S. C. N. & Niemeyer, J. R. L. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- Chaves, C. S. (2012). *Percepção de aspectos éticos no serviço público: um estudo descritivo sob a ótica dos servidores públicos do município de Lavras – MG*. Dissertação de mestrado profissional em administração pública. Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press, 2 ed.
- Dallabona, L. F. (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina*. Tese do Doutorado em Contabilidade e Administração, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.
- Dallabona, L. F. & Lavarda, C. E. F. (2016). Relação da tecnologia com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de recursos. *Congresso Anpcont*, Ribeirão Preto, SC, Brasil.
- Diório, H. C. P. (2008). *O papel e a importância dos líderes nas organizações*. Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil.
- Filgueiras, F. & Aranha, A. L. M. (2011). Estado, ética pública e corrupção. *Cadernos Adenauer*, (3), 57-74.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores*. Recuperado em 02 novembro, 2017, de <http://www.rcaap.pt>.
- Hartog, D. N. D.; Muijen, J. J. V.; Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Jones, C. S. (1985). An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 177-200.
- Kalagnanam, S. S. & Lindsay, R. M. (1999). The use of organic models of control in JIT firms: generalising Woodward's findings to modern manufacturing practices. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 1-30.
- Klann, R. C. & Machado, D. D. P. N. (2011). Impacto da cultura organizacional no uso dos controles gerenciais de empresas metalúrgicas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(12), 90-108.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Maia, L., Gomes, D. T., Ferreira, M. A. M., Dutra, D. R. (2011). Análise do Desempenho de Empresas do Setor de Confecções Brasileiro sob a Ótica da Teoria da Contingência Estrutural: Um Estudo Empírico. *Revista Gestão & Tecnologia*, 11(2), 1-18.
- Maximiano, A. C. A. (2005). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada à Administração*. São Paulo: Atlas.



- Muir, I. & Langford, D. (1994). Managerial behaviour in two small construction organisations. *International Journal of Project Management*, 12(4), 244-253.
- Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504, 2013.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A. & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Queiroz, H. M. G., Dias, A. R. & Prado, T. L. (2008). Código de ética: um instrumento que adiciona valor estudo comparado em três instituições bancárias. *Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro.
- Rocha, D. (2009). *Estilos de liderança: um estudo em uma organização pública*. Monografia 84 f. Curso de graduação em administração, da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.
- Rocha, E. F. (2010). A vivência da ética nas organizações públicas. *Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia do Campus Jataí*, 8(1).
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Bookman.
- Souza, A. C. A. A., Moura, A. A. F., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. & Pessoa, M. N. M. (2013). Fatores Contingenciais relevantes em uma empresa incubada: Enfrentamento de desafios a partir da inovação. *Revista Gestão. Org*, 11(3), 531-544.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Tastle, W. J. & Wierman, M. J. (2007). Consensus and dissent: A measure of ordinal dispersion. *International Journal of Approximate Reasoning*, 45(3), 531-545.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics*. John Wiley & Sons, 5. ed.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas
- Verhagem, J. A., & Lavarda, C. E. F. (2011). Inovações no processo orçamentário a luz da abordagem contingencial: o caso de uma empresa de grande porte do sul do Brasil. *Congresso Anpcont*, Vitória, ES, Brasil.
- Wart, M. V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Waterhouse, J. H. & Tiessen, P. A. (1978). Contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
- Woodward, J. (1980). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Wong, J. Y. & Lee, W. H. (2012). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, 33, 1112-1121.
- Wright, P. Kroll, M. J. & Parnell, J. (2007). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo, Brasil, Atlas.