



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

FRANCISCO DEUSIVANDO LEMOS SILVA

**ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ EM RUSSAS/CE**

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2018



FRANCISCO DEUSIVANDO LEMOS SILVA

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ EM RUSSAS/CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública
da Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro

LIMOEIRO DO NORTE – CE

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Silva, Francisco Deusivando Lemos.

S578a

Análise dos estilos de liderança: um estudo de caso no campus da Universidade Federal do Ceará em Russas/CE / Francisco Deusivando Lemos Silva. - Limoeiro do Norte, 2018.
35 f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2017.1, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro.
Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Soares Parente.
Coorientador: Profa. Dra. Sandra Maria Guimaraes Callado.

1. Liderança. 2. Administração Pública. I. Título

CE/UF/BSC

CDD 658.4



FRANCISCO DEUSIVANDO LEMOS SILVA

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NO CAMPUS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ EM RUSSAS/CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública
da Universidade da Integração Internacional da
Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Marcelo Souza Pinheiro (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dra. Sandra Maria Guimaraes Callado
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por ter me dado saúde e força pra concluir mais esse desafio.

Aos meus pais pelo apoio incondicional e por sempre se mostrarem presentes nos momentos de dificuldade.

A UNILAB, aos professores e ao meu orientador, Prof. Marcelo S. Pinheiro pela oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.



RESUMO

O trabalho analisa os estilos de liderança dos gestores de um Campus Universitário. O processo de liderança é essencial para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. É tido por muitos como uma verdadeira arte, sendo essencial tanto no âmbito das empresas privadas como no âmbito da administração pública. Diante desse cenário foram abordados conceitos sobre as diferentes teorias sobre o fenômeno da liderança. Dessa forma, os objetivos dessa pesquisa foram: analisar o perfil de liderança predominante na gestão do Campus da Universidade Federal do Ceará em Russas; identificar os estilos de liderança que caracterizam os gestores do campus da UFC em Russas; avaliar a percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança exercido pelo gestores do Campus e sugerir qual o estilo de liderança ideal para a gestão de um Campus Universitário. Os resultados da análise permitiram mostrar a predominância de um estilo autocrático de liderança por parte dos gestores do Campus, confirmado por meio da percepção do grupo de colaboradores liderados por esses gestores. A adoção desse estilo de liderança reflete no dia a dia do Campus e na forma como os liderados exercem suas atividades e conseqüentemente atuam na busca por seus objetivos individuais e organizacionais.

Palavras-Chave: Liderança, Gestores, Administração Pública.



ABSTRACT

The work investigates the leadership styles of the collaborators in a University Campus. The leadership process is essential for achieving individual and organizational goals. It is regarded by many as a true art and is essential both in the private sector and in the public administration. In this scenario, concepts about the different theories about the phenomenon of leadership were approached. Therefore, the objectives of this research were: to analyze the predominant leadership profile in the management of the Campus of the Federal University of Ceará in Russas; identify the leadership styles that characterize UFC campus managers in Russas; evaluate the perception of the servers in relation to the style of leadership exercised by the managers of the Campus and suggest which style of leadership is ideal for the management of a University Campus. The results of the analysis allowed to show the predominance of an autocratic style of leadership by the managers of the Campus, confirmed through the perception of the group of employees led by these managers. The adoption of this style of leadership reflects in the day-to-day life of the Campus and in the way in which the leaders carry out their activities and consequently work in the pursuit of their individual and organizational goals.

Keywords: Leadership, Managers, Public Administration.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– <i>Continuum</i> de Tannenbaum e Schmidt	15
Figura 2	– Esquema Geral da Liderança Situacional.....	17



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Carreira.....	21
Gráfico 2	– Gênero.....	21
Gráfico 3	– Escolaridade.....	22
Gráfico 4	– Tempo de Serviço.....	22
Gráfico 5	– Participação na elaboração de estratégias.....	23
Gráfico 6	– Exposição de ideias.....	24
Gráfico 7	– Delegação de tarefas.....	25
Gráfico 8	– Reconhecimento pelo gestor.....	25
Gráfico 9	– Aceitação do estilo liderança exercido pelos gestores.....	26
Gráfico 10	– Chefe x Líder.....	27
Gráfico 11	– Características comportamentais dos gestores.....	27
Gráfico 12	– Estilos de liderança adotados no Campus.....	28



LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Comunicação entre líder e liderados.....	24
Tabela 2	– Preocupação do Líder.....	26
Tabela 3	– Variáveis comportamentais que definem o estilo de liderança presente no Campus.....	28



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Conceito de Liderança.....	13
2.2	A Liderança na Administração Pública	13
2.3	Traços de Personalidade.....	14
2.4	Estilos de Liderança.....	15
2.5	Modelo Contingencial de Fred Fielder.....	16
2.6	Liderança Transacional e Liderança Transformacional.....	17
3	METODOLOGIA.....	18
3.1	Tipo de Pesquisa.....	18
3.2	Coleta de Dados.....	19
3.3	Unidade de Análise População Amostral.....	19
4	ANÁLISE DOS DADOS	20
4.1	Descrição do Campus da UFC em Russas.....	20
4.2	Análise dos estilos de liderança presentes no Campus.....	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33

1 – INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos as organizações tem vivenciado inúmeras mudanças, desde a forma e utilização de seus meios de produção até as relações entre as pessoas e entre estas e a própria organização.

Diante desse cenário, onde as organizações surgem para buscarem metas, objetivos e resultados, a liderança surge como elemento propulsor de mudanças bem sucedidas, como ferramenta de transformação do ambiente e conciliadora entre os objetivos pessoais e da organização. Nesse sentido, líderes são cada vez mais exigidos, tornando-se responsáveis pelo desempenho de suas equipes e, conseqüentemente, pelo sucesso ou fracasso da organização, uma vez que o perfil do líder e o padrão de liderança contribuem de forma decisiva para o processo de transformação do ambiente organizacional.

Em se tratando especificamente do setor público, as organizações são caracterizadas por uma cultura em processo de mudança que é fundamental no alcance dos resultados. Esse processo de mudança fundamenta-se na passagem de um modelo burocrático, enraizado em estruturas rígidas para um modelo gerencial em aprimoramento, mais flexível e condizente com as novas perspectivas exigidas. Nessa perspectiva de mudança é fundamental se levar em consideração os aspectos de liderança e sua relação com a nova visão de administração pública, visto que o Estado atua como regulador das relações e fomentador das necessidades públicas, fica claro, portanto, que é preciso identificar os estilos de liderança mais condizentes com as peculiaridades do serviço público, buscando a melhor forma de satisfação de seus servidores e conseqüentemente o aumento da eficiência em sua atuação.

Partindo desse pressuposto, considerando a liderança como um diferencial competitivo, cuja maneira de liderar pode recair positiva ou negativamente sobre o resultado pretendido pelas organizações, o desempenho, a satisfação e a motivação dos colaboradores, conhecer os estilos de liderança predominantes pode direcionar as organizações públicas a realocarem seus esforços e a entenderem melhor o ambiente complexo em que estão inseridas.

Por essa razão, surgiu o interesse de verificar os estilos de liderança adotados pelos gestores públicos na Universidade Federal do Ceará no campus de Russas. Acredita-se que uma preparação no desenvolvimento da liderança entre os gestores do Campus contribuirá para a transformação da cultura dentro da organização pública, oferecendo serviços públicos de forma eficiente, eficaz e harmoniosos para a sociedade.

Esse estudo tem por objetivo geral analisar os estilos de liderança existentes na gestão do Campus da Universidade Federal do Ceará em Russas/CE, e como objetivos específicos: distinguir as distintas abordagens sobre estilos de liderança, identificar o estilo de liderança predominante entre os gestores do campus da UFC em Russas e avaliar a percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança exercido pelos gestores do Campus.

1.1 Justificativa

Esse estudo pauta-se na importância dos aspectos que envolvem o fenômeno da liderança nas organizações, públicas ou privadas. A aplicação de valores nos indivíduos é essencial, uma vez que, permeia todos os níveis organizacionais, e manter os indivíduos contribuirá para o alinhamento de seus objetivos com os da organização, ambos buscados com maior eficiência e eficácia.

O estilo de liderança exercido pelo líder é capaz de elevar e agilizar o andamento e o desempenho das atividades, proporcionando um ambiente propício ao envolvimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Diante desse contexto ocorre naturalmente um desenvolvimento organizacional. Ou inversamente, a postura do líder pode promover a competição negativa até o desfazimento do grupo, bem como a desmotivação e a falta de comprometimento nas atribuições, prejudicando, em variável medida, o desempenho da organização. Dito isso, evidencia-se a importância do papel dos líderes, seu perfil e sua influência na motivação dos demais indivíduos, não importando de início se no âmbito do setor privado ou no âmbito do setor público. Com este tema buscou-se oferecer uma análise dos estilos existentes no setor público, mais precisamente no Campus da Universidade Federal do Ceará em Russas, colaborando para uma melhor compreensão do contexto na qual estão inseridos e visando a adequação das necessidades do Campus e de seus colaboradores.

Em virtude disso, buscou-se compreender a questão da liderança tendo como base estudos e teorias que contribuam de forma positiva para o entendimento do tema estudado. Aliado a esse detalhe está o fato de já ter pertencido aos quadros do Campus da UFC em Russas e ter vivenciado de perto essa temática relacionada à motivação e liderança. Hoje não mais pertencente, mas ainda ligado ao tema, uma vez que, sou usuário dos serviços públicos e prezo pela excelência quando da prestação dos mesmos.

A presente monografia está apresentada em cinco capítulos. O primeiro destina-se à introdução. O segundo refere-se à revisão teórica sobre as teorias e abordagens sobre

liderança. O terceiro diz respeito a metodologia. Os resultados obtidos e a discussão estão presentes no quarto capítulo. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo realizado no Campus.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Liderança

O fenômeno da liderança não possui um conceito absoluto e tem por característica própria a existência de líderes que induzem liderados para a ação tendo em vista determinados objetivos a serem alcançados, metas que representam os valores e as ambições, os desejos, as necessidades, os anseios e as expectativas, tanto do líder quanto dos liderados. Ampliando esse conceito, Kincheschi e Martins (1995), analisam a liderança como um processo intrínseco de influência entre as pessoas, sendo que uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes no ambiente em que estão inseridas. Para os referidos autores a influência é uma transação interpessoal, por meio da qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira plenamente intencional. Para Chiavenatto (2004) há vários graus de influência, que pode partir desde a coação, a persuasão, a sugestão e até mesmo a emulação, onde se procura ser idêntico ao outro para ganhá-lo, em uma espécie de imitação.

Construídas ao longo do século XX, as principais teorias que versam sobre liderança podem ser classificadas em teoria dos traços de personalidade, teorias sobre os estilos de liderança, as teorias situacionais ou contingenciais e as teorias neocarismáticas.

2.2 A liderança na Administração Pública

No setor público, onde há uma singularidade notável se comparado com o setor privado, a figura do líder é essencial para a motivação dos servidores, que muitas vezes ao tomar posse nos quadros da administração pública, acabam se desestimulando no desempenho de suas atividades, seja por conta da estabilidade constitucional conferida ao cargo, após determinado período, seja pelos métodos de trabalho burocráticos, ou até mesmo pelas limitações impostas em suas atuações por questões de ordens legais.

Diante desse contexto, onde há barreiras típicas do setor público, torna-se essencial a presença de um líder capaz de estimular nos servidores as competências necessárias ao bom desempenho de suas atribuições, tais quais: criatividade, inovação, produtividade, iniciativa e responsabilidade. O líder requerido pela nova administração pública deve ser flexível, com características de descentralização, comunicação horizontalizada, delegação de tarefas e uso do empoderamento diante da sua equipe de trabalho. Por meio dessa atuação é possível dirimir os conflitos e obstáculos que notoriamente envolvem o setor público, garantindo assim um melhor aproveitamento da equipe de trabalho e anulando a presença rígida da imagem do chefe ao invés do líder, característica tão marcante no âmbito da administração pública.

2.3 Traços de Personalidade

A abordagem dos traços teve origem a partir da existência de líderes de sucesso em ambientes sociais, políticos e militares, como Hitler, Lincoln e Mandela. Os estudos tinham por objetivo isolar certos traços, sociais, comportamentais, intelectuais ou de personalidade, capazes de diferenciar os líderes daqueles não líderes, avaliando ser a liderança um fenômeno nato e não construído, dando ênfase a fatores como inteligência, criatividade, persuasão e influencia. Originou-se a partir daí a Teoria dos Traços de Personalidade. O líder poderia ser visto como uma construção psicossocial de um indivíduo, dotado de grande carisma ou grande homem revestido de relevância histórica, isto é, aquele ser com qualidades superiores como idade, altura, energia, inteligência, instrução, probidade, adaptabilidade, produtividade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, etc.

Para os defensores dessa corrente, segundo Carranza (2016), o líder já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nasceram líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas, intelectuais, traços sociais e traços relacionados com a tarefa. Assim aqueles que não nascessem com algumas dessas características seriam liderados e de maneira nenhuma poderiam ser transformados em líderes por meio de um processo de desenvolvimento da liderança.

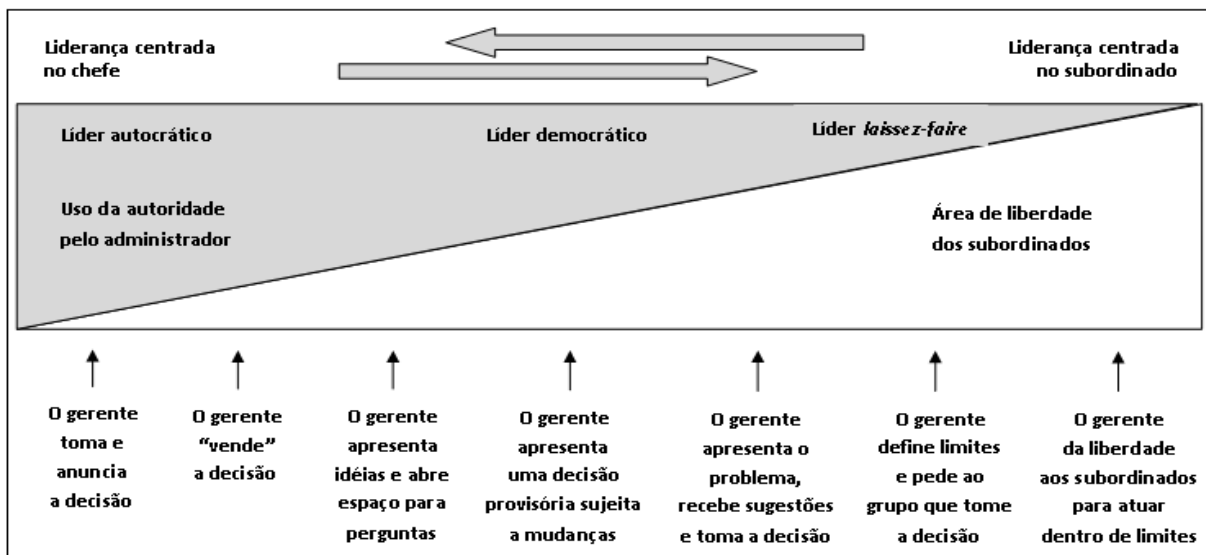
Durante muito tempo, pesquisas frustradas buscaram identificar traços que assegurassem o sucesso dos líderes. Descobertas sucessivas revelaram que não há traços ditos universais, que os traços presumem melhor a liderança em situações mais simples do que em situações mais complexas e são mais úteis para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar os líderes eficazes dos líderes não eficazes, ou seja, os líderes têm certos traços de

personalidade, no entanto as pessoas que possuem estes traços não são obrigatoriamente líderes, de modo que a liderança eficaz não depende exclusivamente de um conjunto personalíssimo de características e sim do ajustamento de fluxo das características do líder frente à situação.

2.4 Estilos de Liderança

Após os estudos sobre a teoria dos traços de personalidade, surgiram as abordagens comportamentais. Neste estudo são abordados os estilos de liderança autoritária, democrática e liberal.

Figura 1 - *Continuum* de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 218.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), o estilo democrático se caracteriza pela participação dos liderados no processo de tomada de decisão, pela delegação de responsabilidade e pela decisão conjunta da forma e dos melhores métodos de trabalho. O poder do líder é atribuído pelo grupo e pela notória preocupação com as relações humanísticas. O líder orienta, toma decisões em grupo e impulsiona toda sua equipe.

Ainda segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998) (1998), o perfil autocrático se baseia na centralização, na presença da autoridade e do processo de tomada de decisão restrito, sem participação dos liderados. O poder do líder é conferido pela posição que ocupa e com foco principal na tarefa. Líderes autocráticos se limitam a informar aos seus subordinados sobre o que deve ser feito, como deve ser feito e quando deve ser concluído, o que pode ser tornar um problema, afetando negativamente a criatividade e a motivação dos liderados.

Por fim o estilo liberal, também chamado de *Laissez-faire*, segundo o qual o líder deixa seu grupo totalmente à mercê de seu próprio cargo. Na visão do autor, o líder exerce um controle mínimo das ações e dá total liberdade para os membros do grupo, demonstrando indícios de uma liderança ineficiente e omissa, onde o líder deixa passarem falhas e erros sem corrigi-los. Nesse tipo de liderança o líder não faz nenhuma busca para avaliar ou de regular o andamento dos acontecimentos, restringe-se aos comentários irregulares sobre as tarefas dos membros quando solicitada a sua eventual intervenção.

2.5 Modelo Contingencial de Fred Fielder

Nas análises do autor iniciam-se os estudos das Teorias Contingenciais, trazendo a ideia do líder adequacional, ou líder flexível. O autor propõe que a liderança eficaz é função da correlação do estilo do líder e o grau de favorabilidade de uma situação. Fielder (1981) enumerou variáveis determinantes deste último, as relações pessoais entre os atores organizacionais, o modo de estruturação dos processos de trabalho e, ainda, o poder inerente a posição hierárquica do líder.

O autor modera orientações comportamentais com fatores situacionais de modo prever a eficácia da liderança. A eficácia tanto poder ser alcançada com uma mais elevada orientação para a tarefa como uma mais elevada orientação para o relacionamento, dependendo dessa forma do contexto organizacional.

Hersey e Blanchard (1986) também fizeram uso das variáveis contingenciais da tarefa e do indivíduo para subsidiar sua teoria intitulada como Liderança Situacional. Segundo essa teoria, o estilo de liderança de um indivíduo refere-se ao padrão de comportamento que ele exerce quando busca direcionar as atividades de outros indivíduos.

Os estilos adotados pelo líder definidos a partir desses estudos foram: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Todos formam uma combinação entre tarefa e o relacionamento. O estilo a ser adotado pelo líder deverá ser dirigido em função do grau de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Portanto, cabe ao líder proporcionar aos seus subordinados o amadurecimento, até o ponto em que se sintam capazes e estejam determinados a fazê-lo. Segundo os autores, esses estilos de liderança passam pelos quatro quadrantes: relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa alta; tarefa alta e relacionamento alto; tarefa alta e relacionamento baixo. A relação entre tais estilos é visualizada na figura 3:

FIGURA 2 – Esquema Geral da Liderança Situacional



Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p. 189.

Para Hersey e Blanchard (1986) os estilos autocráticos e os estilos participativos, podem ser eficazes ou ineficazes, a correlação entre os fatores situacionais, por exemplo, a natureza da tarefa, a conjuntura e o clima organizacional é que irá determinar o grau de eficácia. Logo, percebe-se que com a liderança situacional, não existe uma única e melhor maneira de liderar, vai depender essencialmente do nível de maturidade dos indivíduos que fazem parte do grupo que o líder deseja influenciar.

2.6 Liderança Transformacional e Liderança Transacional

Autores como Bennis e Nanus (1988) iniciam o debate sobre a liderança que resultaria na teoria da Liderança Transformacional e Liderança Transacional, juntas formam o chamado bloco das teorias neocarismáticas. Para os referidos autores, na liderança transacional o processo de liderança é bem mais compreendido como sucessivas trocas recíprocas entre líderes e seguidores. A liderança transacional surge como efeito da junção de três vetores: líderes, seguidores e situações e baseia-se em um processo de troca na qual o líder provê recompensas em troca do esforço de seguidores e desempenho, ou seja, uma espécie de troca material ou economia.

Já a liderança transformacional parte da premissa de construção do comprometimento organizacional através do empoderamento dos seguidores. Ocorre quando os líderes elevam os interesses de seus liderados garantindo a aceitação dos objetivos e da missão do grupo e estimulam sua equipe a pensar além de seus interesses, dando ênfase aos interesses institucionais. Os líderes transformacionais são voltados ao desenvolvimento de seus liderados, preocupam-se em transformar os indivíduos para suportar a visão, metas e os objetivos da organização.

São várias as diferenças entre os líderes transacionais e os líderes transformacionais. Enquanto os transacionais negociam a troca de recompensas por esforços, tomam atitudes corretivas necessárias quanto a desvio de regras e intervêm apenas quando os padrões não são alcançados, os transformacionais oferecem uma visão e sentido da missão com ganho de respeito e confiança, comunicam suas altas expectativas aos liderados, promovem a inteligência, a racionalidade e priorizam o foco na alocação dos esforços.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa desenvolvida utilizou-se da metodologia do estudo de caso, de caráter qualitativo. De acordo com Malhotra (2004) pesquisa qualitativa é usada para um número pequeno de respondentes, o nível de confiança e a significância não são calculados. Esse tipo de pesquisa tem enfoque na busca de mais conteúdo, ou seja, analisam as informações subjetivas, estruturas de pensamento e conteúdos complexos.

A referida pesquisa priorizou a escolha do estudo de caso, uma vez que esse método é o mais indicado para a finalidade do estudo, ou seja, analisar uma situação com maior profundidade de detalhes, onde são examinados acontecimentos contemporâneos, de forma que se possa evitar a manipulação dos comportamentos relevantes.

A escolha do estudo de caso teve sua justificativa pautada na busca pelas características dos gestores da Universidade Federal do Ceará, Campus Russas, e pelos estilos de liderança existentes no Campus.

3.2 Coleta de Dados

Com relação a coleta de dados, explica Mattar (1996), que as técnicas utilizadas para coleta de informações dizem respeito ao levantamento de fontes bibliográficas e ao levantamento de experiência através de entrevistas em profundidade.

No caso dessa pesquisa, decidiu-se por realizar o levantamento bibliográfico, para a construção do quadro teórico, de modo a auxiliar na sustentabilidade do objetivo dessa pesquisa. De acordo com Vergara (2005), o referencial teórico possui três finalidades essenciais: ajudar a sustentar o problema da pesquisa demonstrando que ele faz sentido e as variáveis que se pretende de alguma forma arrolar são passíveis de relacionamento; constituir-se na opção teórica do autor, demonstrando seu argumento sobre o tema que se resolveu pesquisar e por fim busca dar sustentação à análise de dados, viabilizando sua interpretação.

Paralelamente foi desenvolvido um questionário de cunho qualitativo destinado à coleta de dados junto aos servidores do Campus e uma pesquisa documental, que foi realizada no âmbito da própria autarquia, incluindo normas, relatórios, documentos internos e demais normas aplicáveis a sua estrutura. A aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de Fevereiro e Abril de 2018, por meio da colaboração de um servidor técnico administrativo lotada no Campus, sendo o mesmo responsável pela entrega e coleta dos questionários perante os servidores, o que indica uma limitação do estudo, uma vez que o autor não teve controle sobre a aplicação dos questionários.

Neste contexto, para responder aos questionários foi utilizado a totalidade de servidores pertencentes ao Campus, no período de realização da pesquisa, cerca de 60 servidores, dentre professores universitários e servidores técnico administrativos. Isso permitiu realizar a coleta das informações com toda a população do quadro funcional.

3.3 Unidade de Análise e População Amostral

Foi escolhida como unidade de análise a Universidade Federal do Ceará, Campus Russas. O Campus conta atualmente 60 servidores, distribuídos entre 30 professores universitários efetivos e 30 servidores técnico administrativos. O Campus oferta cursos de graduação nas áreas de engenharia civil, mecânica, produção, software e ciências da computação.

Segundo Gil (2006), delimitar o grupo que realizará a pesquisa ajudará ao entrevistador obter uma pesquisa mais concisa, evitando que o pesquisador se desvie do foco principal.

4 – ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2006) a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente correlacionadas. E que a importância não está especificamente nos dados, mas no detalhe de que através deles é possível chegar às devidas respostas da investigação.

Primeiramente foram transcritas as informações decorrentes dos questionários aplicados aos servidores e acolhidas em gráficos do Excel, como forma de viabilizar a apresentação dos resultados.

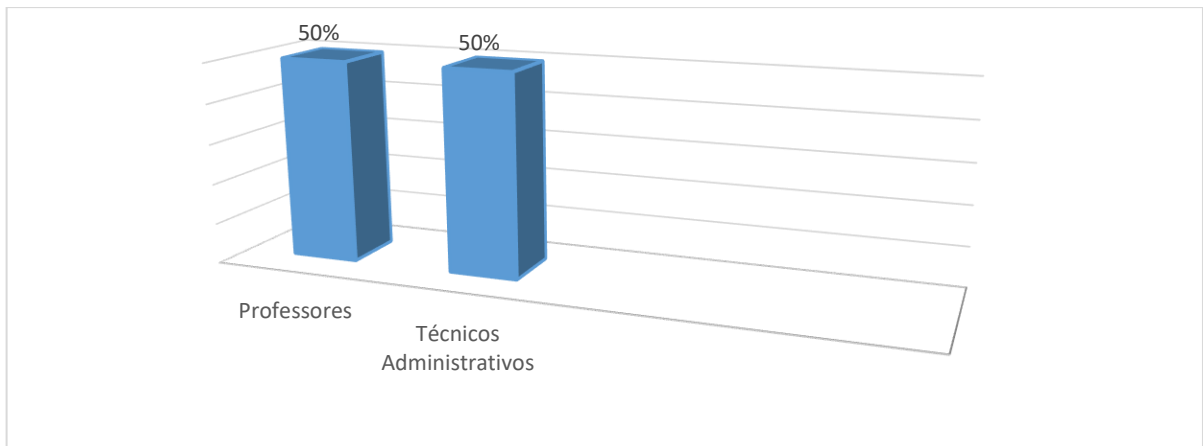
Nessa perspectiva, os métodos utilizados deram possibilidade para uma maior interpretação das informações existentes na pesquisa, além é claro de ajudar na compreensão dos dados e posteriormente nas conclusões extraídas do referido estudo.

4.1 – O Campus da UFC em Russas

O Campus tem como missão formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento da cidade de Russas e região do Vale do Jaguaribe.

Em primeiro lugar, foram levantadas informações gerais sobre os servidores, com o propósito de enumerar algumas características para que desse modo fosse possível descrever com precisão a amostra dos entrevistados. Assim, foi assinalado o perfil dos colaboradores por meio de quatro indicadores: carreira, gênero, grau de escolaridade e tempo de serviço no serviço público, conforme exposto nos gráficos abaixo:

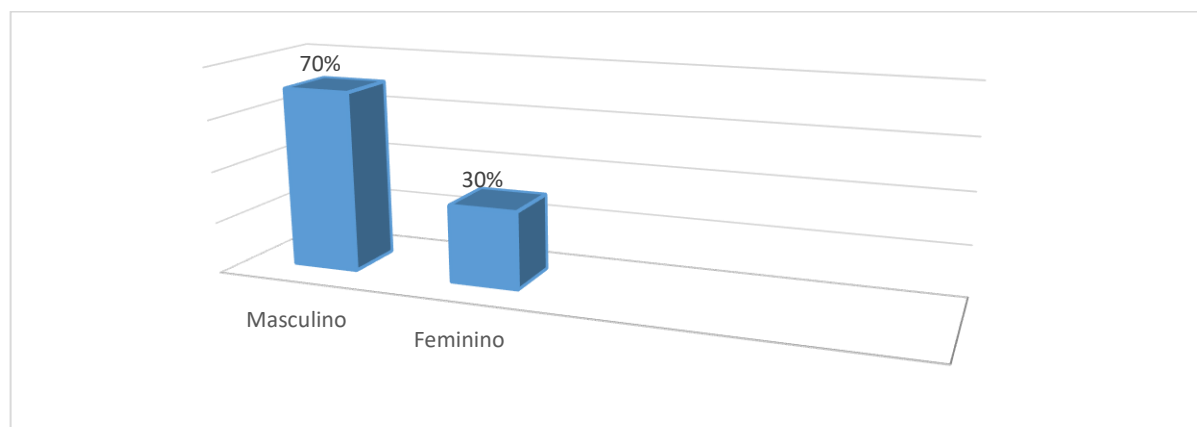
Gráfico 1 – Carreira



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Pela análise dos dados obtidos evidencia-se que no que se refere à carreira dos servidores lotados no Campus da UFC em Russas, há uma divisão igualitária entre professores e servidores técnicos administrativos, que responderam ao questionário.

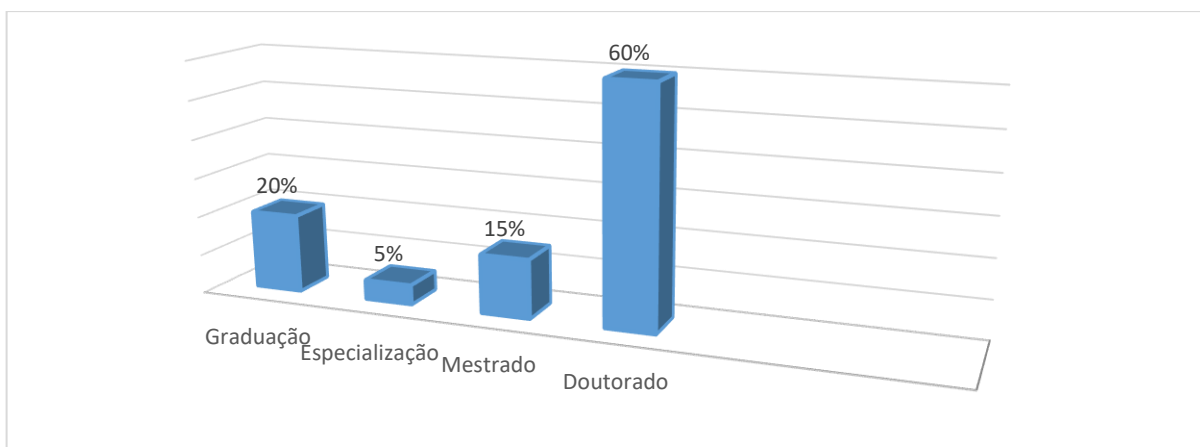
Gráfico 2 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

É possível perceber que há uma predominância de servidores do sexo masculino, cerca de 70%, em relação aos servidores do sexo feminino.

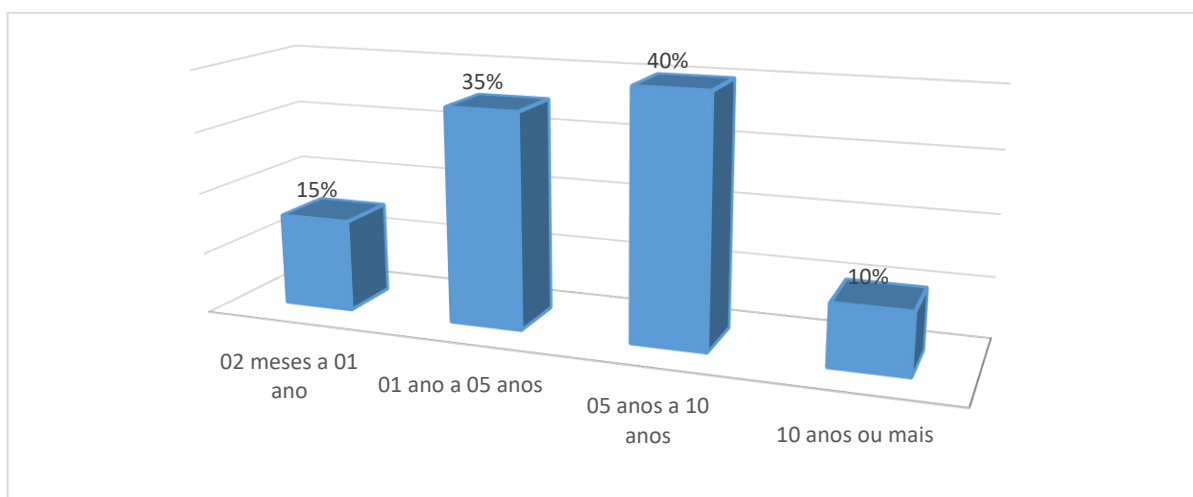
Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

No aspecto referente à escolaridade dos entrevistados, predomina a formação com doutorado, com 60% dos entrevistados, visto que constitui exigência obrigatória para o ingresso de grande parte dos cargos de professores universitários do Campus, seguido da formação com mestrado, com aproximadamente 15%, servidores com graduação, com 20% e por fim servidores com especialização, em média de 5%.

Gráfico 4 – Tempo de Serviço



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

No que se refere ao tempo de serviço, é possível observar que a grande maioria dos servidores do Campus possui entre 01 ano a 10 anos de serviço público, seja de lotação inicial no próprio Campus, seja oriundo de outras universidades. 15% são recém ingressos, sendo o

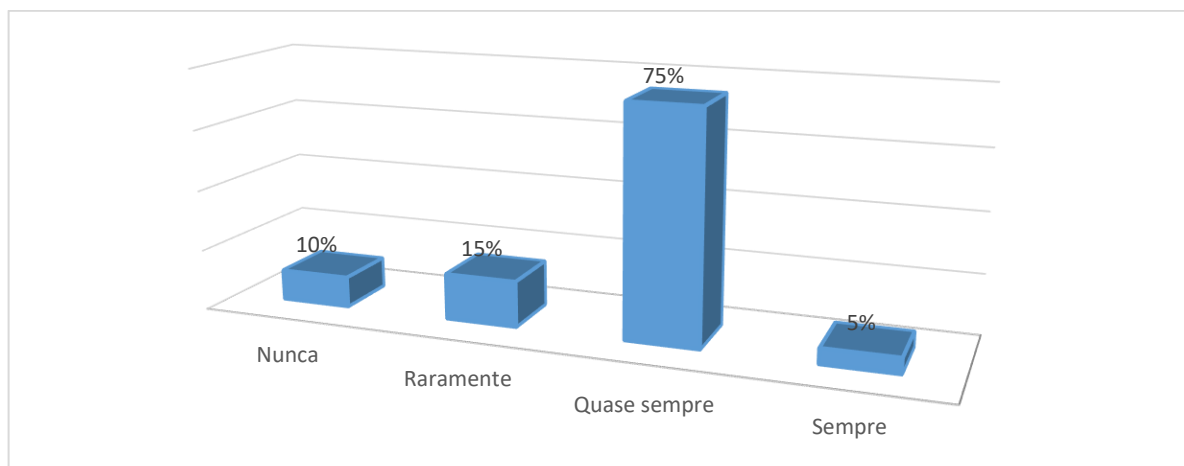
exercício no Campus oriundo do primeiro cargo público e 10% dos entrevistados já possuem mais de 10 anos de serviço público.

4.2 Análise dos estilos de liderança presentes no Campus

Segundo Bohlander (2003), o capital humano é intangível, dessa forma não pode ser conduzido da mesma forma que as organizações administram os cargos, produtos e tecnologias pertencentes ao seu ambiente organizacional. Ainda segundo o autor, para conseguir construir o capital humano dentro das organizações, é preciso o implemento de estratégias que possam garantir pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes, entre essas estratégias está justamente o desenvolvimento da liderança como mecanismo de transformação organizacional.

Diante desse contexto, as respostas colhidas dos servidores possibilitam uma melhor análise relacionada aos estilos de liderança adotados pelos gestores do Campus. Com relação a indagação se os colaboradores são incentivados pelos gestores a participarem da elaboração das estratégias do Campus:

Gráfico 5 – Participação na elaboração de estratégias

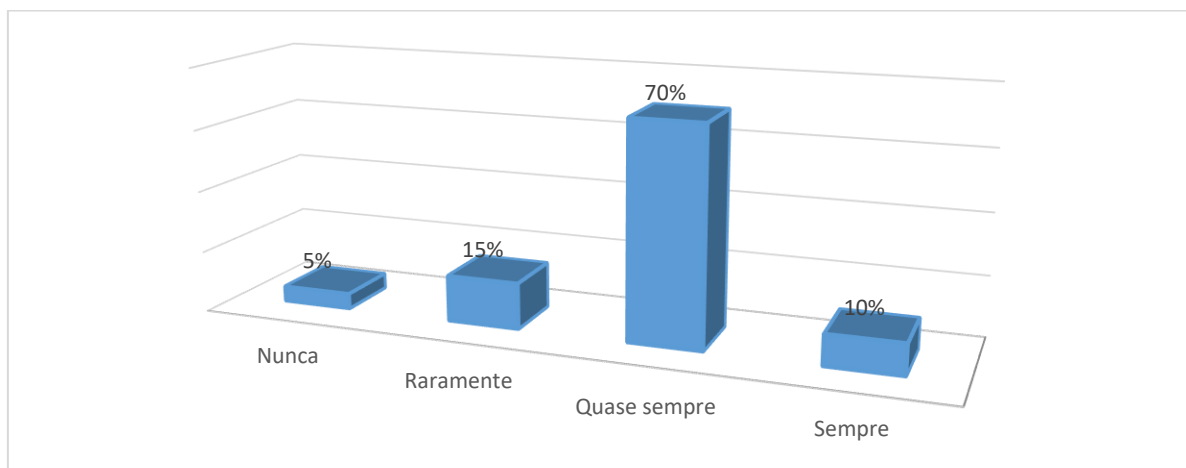


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Diante dos servidores entrevistados, a grande maioria, cerca de 80% responderam positivamente ao fato de serem encorajados pelos gestores a participarem da elaboração das estratégias a serem seguidas pelo Campus. É importante ressaltar que delegar autonomia ao grupo de trabalho é considerado um traço típico da liderança democrática, aspecto bastante

relevante encontrado no Campus. Já com relação a exposição de suas ideias, a percepção dos servidores em relação aos gestores foi a seguinte:

Gráfico 6 – Exposição de ideias



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Pelo levantamento dos dados é possível visualizar que a grande maioria dos servidores envolvidos na pesquisa são incentivados pelos gestores a expor suas ideias. Aqui encontra-se mais um traço voltado ao estilo de liderança democrático, totalmente relacionado com o grau de motivação dos servidores. De acordo com Gil (2001), quando um indivíduo tem iniciativa isso mostra que o mesmo pode estar motivado. Tal fato pode ser constatado através de algumas percepções, como: participação ativa do grupo de trabalho, no envolvimento em sugestões para novas melhorias e também quando manifestam soluções inovadoras frente a problemas que porventura venham a surgir. De forma a complementar essa análise da comunicação entre gestores e liderados, sobre a centralização ou não dos canais de comunicação, a tabela 1, revela os dados que confirmam a percepção obtida com o gráfico anterior:

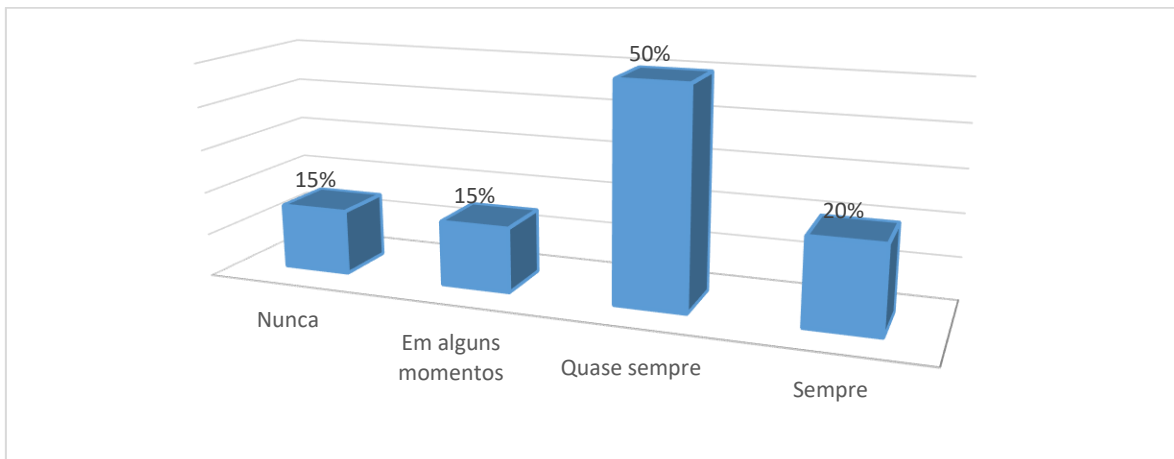
Tabela 1: Comunicação entre líder e liderados

Comunicação entre líder e liderados	Total
Fala de assuntos diversos.	30
Fala somente de trabalho.	10
Fala além de assuntos diversos, assuntos pessoais.	45
Não fala com gestor.	5
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pela autor

No que diz respeito a exposição de suas ideias, a percepção dos servidores em relação aos gestores foi a seguinte:

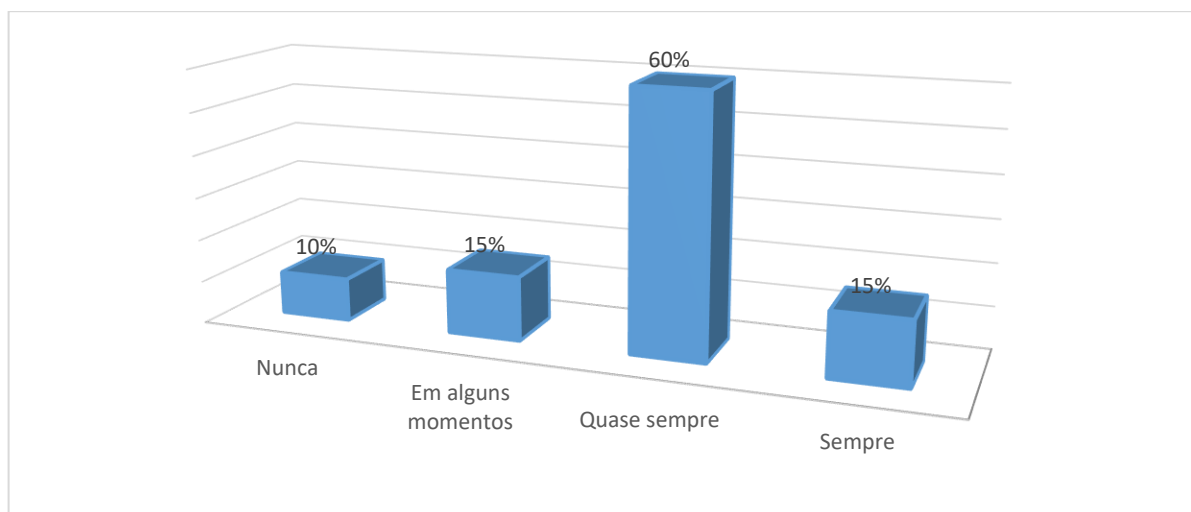
Gráfico 7 – Delegação de tarefas



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Os liderados são envolvidos pelos seus gestores por meio do processo de delegação de tarefas, medida essencial para garantir a motivação, o envolvimento e desenvolvimento da equipe de trabalho. Tal característica é essencial para a construção de um líder democrático. No próximo gráfico foi questionado se os servidores sentem que há uma preocupação dos gestores com sua equipe de trabalho e se há reconhecimento por parte dos gestores:

Gráfico 8 – Reconhecimento pelo gestor



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

A postura adotada pelos gestores é voltada para a preocupação com as pessoas. Cerca de 75% dos servidores entrevistados possuem essa percepção. Importante destacar que as organizações possuem suas metas e objetivos, os quais deverão contar com o apoio de todos no contexto da organização para lograr êxito. Para Carranza (2016), quando há um avanço por parte de um colaborador, deve haver necessariamente reconhecimento, o que eleva o bom desempenho de suas tarefas, pois o mesmo sente-se auto estimado e com o devido reconhecimento. Estamos diante nesse caso de mais uma característica voltada ao exercício do estilo de liderança democrática.

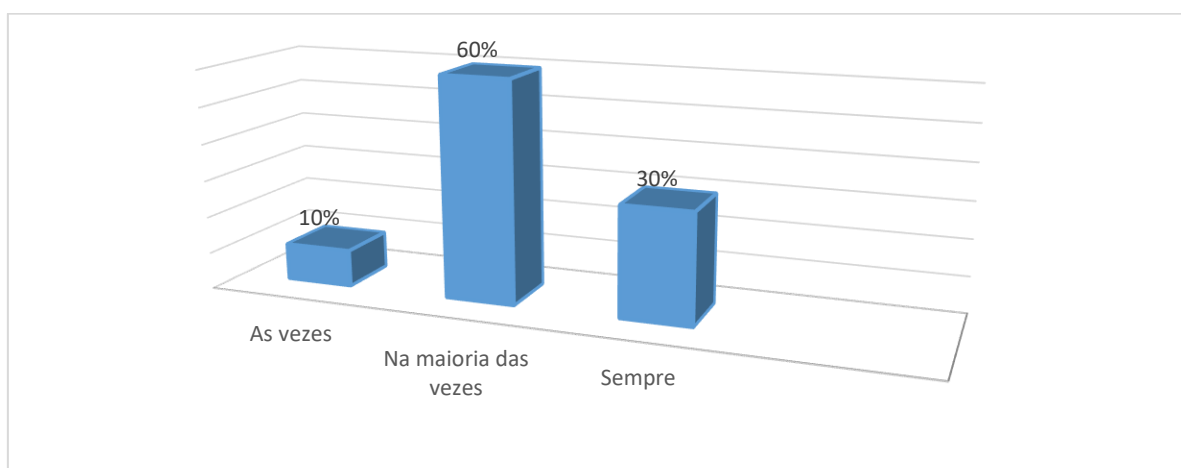
Tabela 2: Preocupação do Líder

Preocupação do Líder	Total
Aspectos humanos, problemas pessoais dos funcionários e resultado	70
Exclusivamente com execução de tarefas e resultados	25
Não está preocupado	5
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

O Gráfico 9 diz respeito à aceitação pelos liderados do estilo de liderança adotado pelos gestores do Campus. As respostas colhidas foram as seguintes:

Gráfico 9 – Aceitação do estilo liderança exercido pelos gestores

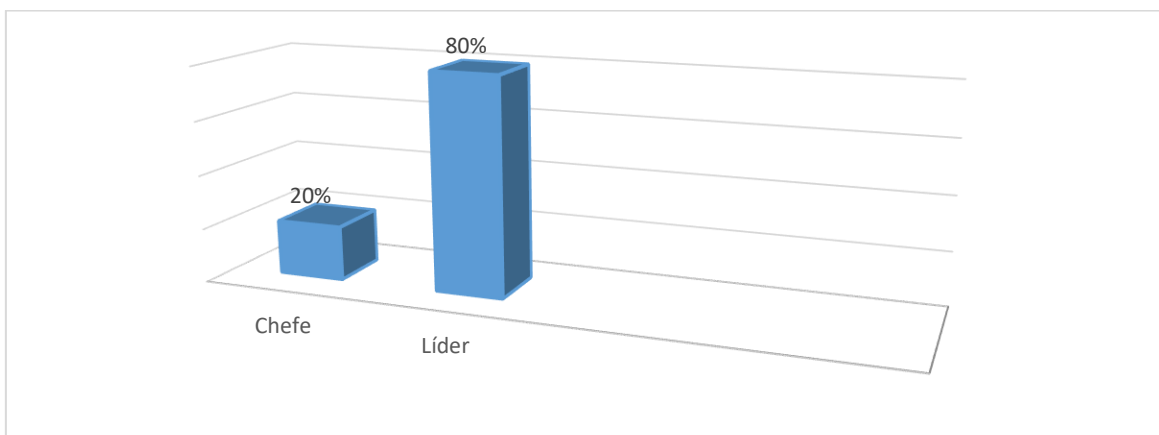


Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

A forma de liderança exercida pelos gestores do Campus é bem aceita por seus liderados. Cerca de 90% dos entrevistados confirmaram aceitação por meio de suas respostas.

Quando questionado aos servidores se consideravam seu superior imediato como um chefe ou líder, as respostas foram as seguintes:

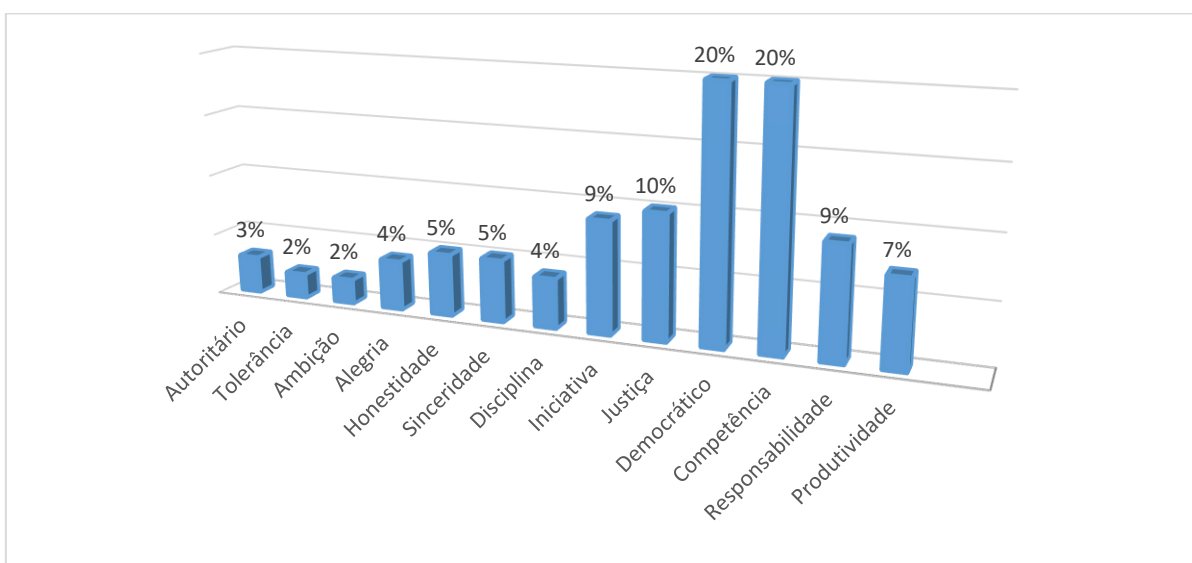
Gráfico 10 – Chefe x Líder



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

No gráfico 10, é possível observar que os liderados entrevistados visualizam na figura do seu superior imediato a presença de um líder, ao invés de um chefe. Ressalta-se que o chefe administra, prioriza os sistemas e estruturas. Já o líder inova, focaliza-se nas pessoas, dá direção, sentido e incentiva aos desafios. Foi solicitado aos servidores que apontassem três características comportamentais que considerassem essências em um líder. Dentre as apresentadas, três apareceram com maior frequência, vejamos:

Gráfico 11 – Características comportamentais dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Com relação aos estilos de liderança adotados pelos gestores do Campus da UFC em Russas, há o predomínio da liderança democrática, seguida da liderança autocrática e da liberal. Sobre as características comportamentais que mais definiam o perfil dos gestores do Campus, foram colhidos os seguintes dados que confirmaram a presença da predominância do estilo de liderança democrática:

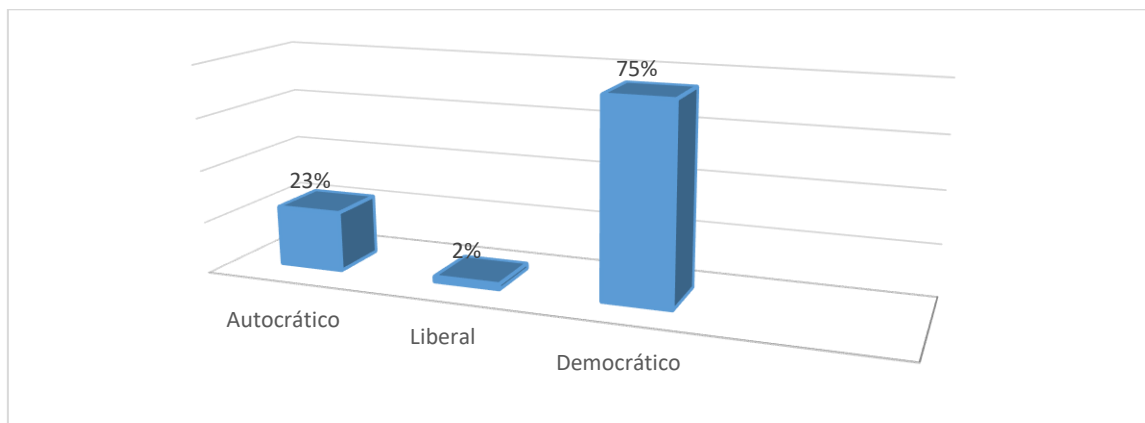
Tabela 3: Variáveis comportamentais que definem o estilo de liderança presente no Campus

ESTILO LIDERANÇA NO CAMPUS	%
O líder determina qual tarefa cada um irá executar - Autocrático	8
Apenas o líder fixa as diretrizes - Autocrático	8
As diretrizes são debatidas e decididas em grupo - Democrático	20
O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas - Autocrático	7
O líder procura ser membro normal da equipe - Democrático	25
O próprio grupo esboça as providências a serem tomadas com aconselhamento do líder – Democrático	30
Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais - Liberal	1
A participação do líder no debate é limitada - Liberal	1
Tanto a divisão das tarefas como escolha dos companheiros fica a cargo do grupo - Liberal	0
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

O Gráfico 12 traz a representação do estilo de liderança predominante no Campus da UFC em Russas por parte dos gestores em relação aos seus liderados:

Gráfico 12 – Estilos de liderança adotados no Campus



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

É possível determinar que o estilo de liderança predominante no Campus da UFC em Russas é o estilo democrático, com cerca de 75% das respostas colhidas, seguidas do estilo autocrático, com 23% das respostas e o estilo liberal, com 2%. A predominância de tal estilo possui como base a percepção dos servidores entrevistados, seja por meio de questionamentos diretos, como mostra o gráfico nº 11, seja por meio de questionamentos indiretos, como mostram os demais gráficos e tabelas constantes na análise dos dados. Reforçam essa percepção democrática adotada pelos gestores do Campus, a adoção de comportamentos diante de seus liderados, tais como: delegação de tarefas, espaço para exposição de ideias, participação na elaboração de estratégias, reconhecimento da equipe de trabalho, comunicação entre gestor e liderados, bem como preocupação entre aqueles que lideram e aqueles que são liderados.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais deste trabalho.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na evolução da máquina pública brasileira pode-se inferir que a liderança passou a ser determinante como destaque nesse processo, seja como ferramenta de transformação do servidor público, seja como mecanismo que busca redesenhar um estado mais eficiente, eficaz, mais ágil e voltado para a efetividade de suas ações.

Neste estudo buscou-se conhecer os estilos de liderança presentes no Campus da UFC em Russas. Para tal propósito foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar as distintas abordagens sobre estilos de liderança presentes na literatura, identificar o estilo de liderança predominante entre os gestores do campus da UFC em Russas e avaliar a percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança exercido pelo gestores do Campus.

Em relação ao primeiro objetivo foram abordados diversos estudos sobre liderança, permitindo uma avaliação acerca evolução temporal das abordagens da liderança e da pluralidade de conceitos apresentados. De maneira objetiva, dentre as teorias estudadas destacam-se: a teoria dos traços, que leva em consideração as características pessoais do líder; as teorias comportamentais, que dão ênfase ao comportamento do líder ao invés de suas características pessoais; as teorias contingenciais, que priorizam os fatores situacionais para a compreensão do fenômeno da liderança e por fim as teorias neocarismáticas, englobando as teorias transacionais e transformacionais.

O segundo objetivo propôs-se a identificar o estilo de liderança predominante entre os gestores do Campus da UFC em Russas. Foi possível perceber a existência de

comportamentos típicos de gestores que adotam um estilo democrático, entre eles: incentivo a exposição de ideias e participação na elaboração das estratégias, pela delegação de tarefas e competências, pelo reconhecimento exercido pelo gestor ou pelo claro fluxo de comunicação horizontal, ascendente, descendente e transcendente entre líder e liderados.

Por fim, em relação ao terceiro objetivo específico, que consistiu em avaliar a percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança exercido pelo gestores do Campus, inúmeras características percebidas reforçam a sobreposição de um estilo democrático exercido pelos gestores. São características como: democracia, justiça, iniciativa, competência, responsabilidade e produtividade.

Desenvolver esse estudo permite ao Campus da UFC em Russas visualizar qual a percepção dos servidores em relação ao estilo de liderança adotado pelos gestores e qual a implicação desse estilo de liderança diante dos objetivos e metas a serem alcançados pelo Campus. Ressalta-se que a liderança está estritamente vinculada com a política motivacional adotada, de forma que o estudo pode oferecer informações relevantes sobre como adaptar ou aperfeiçoar o estilo de liderança dos gestores com o propósito de manter a equipe de trabalho motivada, direcionada em prol dos mesmos objetivos organizacionais e proporcionar aos servidores um ambiente propício a um constante processo de desenvolvimento dos servidores.

Diante desse contexto, é preciso dar ênfase ao fato de que a construção da liderança é um projeto sem fim, é um processo de melhoria cíclica, contínua. Sugere-se uma continuidade sobre os estudos acerca do assunto, já que são importantes para corrigir e desenvolver ações concretas que visem esse aperfeiçoamento da liderança, de modo que seja possível alcançar os melhores resultados possíveis por meio do envolvimento de toda a equipe de trabalho, cada vez mais motivada, com características inovadoras, criativas, com altos índices de produtividade e comportamentos voltados para eficiência e eficácia no desempenho da função pública.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** Monografia (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
- BOHLANDER, Geroge; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública.** Bahia: Juspodivm, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Administração nos Novos Tempos.** 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DUTRA, Maria Francisca. **Estilos de liderança: Um estudo de caso no serviço federal de processamento de dados (SERPRO) Sede Regional Brasília.** (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- KINCHESKI, F. & MARTINS, P. B. **Análise dos estilos de Liderança: um estudo comparativo entre BRDE e DIMED.** Trabalho Conclusão de Curso. UFSC, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUQUE, Felipe. **Liderança, Poder e Política nas Organizações.** 2014. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/1221648#>>. Acesso em: 30 maio 2018.

McGREGOR, Douglas. **Aspectos humanos da Empresa**. 2 ed. Portugal: Livraria Clássica, 1960.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PIETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-72, dez. 2004

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Francisco Deusivando Lemos. **Aplicabilidade das Teorias Motivacionais na esfera Pública: Um estudo de caso num Órgão de Tributação no Município de Russas/CE**. Artigo (Especialização em Gestão de Pessoas) – Faculdade Vale do Jaguaribe, Aracati, 2015.

SILVA, Francisco Deusivando Lemos. **Aplicabilidade das Teorias Motivacionais na esfera Pública: Um estudo de caso num Órgão de Tributação no Município de Russas/CE**. Russas/CE, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administração/motivacionais-na-esfera-pública> Acesso em: 30 maio 2018.

UFC Campus Russas: **Corpo Docente - Servidores TAE's**. 2018. Disponível em: <<http://www.campusrussas.ufc.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOFFORD, J.C. et al. **A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership**. Leadership Quarterly, v.9, n.1, p55,1998.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

Para a concretização do trabalho de conclusão de curso – TCC – do curso de Especialização em Gestão Pública da UNILAB, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. O referido questionário tem por objetivo verificar qual o estilo de liderança adotado pelos gestores do Campus da UFC em Russas.

Atenciosamente,

Francisco Deusivando Lemos Silva

Gênero

Masculino

Feminino

Carreira

Professor

Técnico Administrativo

Escolaridade

Ensino Médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Tempo de serviço

02 meses a 01 ano

01 ano a 05 anos

05 anos a 10 anos

10 anos ou mais

Você é estimulado a participar da elaboração das estratégias a serem adotadas no Campus?

Nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

Você tem liberdade para expor suas ideias?

- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

Nas conversas com seu gestor, você:

- Fala somente do trabalho
- Fala de assuntos diversos
- Fala além de assuntos diversos, pessoais
- Não fala com o superior imediato

Seu gestor costuma exercer a delegação de tarefas diante de sua equipe?

- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

Há reconhecimento por parte de gestor quando há bons resultados alcançados pela equipe?

- Nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

Na sua opinião, normalmente seu gestor está preocupado com:

- Aspectos humanos, problemas pessoais dos funcionários e resultado
- Exclusivamente com execução de tarefas e resultados
- Não está preocupado

Você considera aceitável o estilo de liderança adotado pelo seu gestor?

- As vezes
- Na maioria das vezes
- Sempre

Você considera seu gestor um chefe ou um líder?

- Chefe
- Líder

No aspecto comportamental, cite três características que mais definem o perfil do seu gestor:

- | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Competente | <input type="checkbox"/> Justo | <input type="checkbox"/> Tem iniciativa | <input type="checkbox"/> Disciplinado |
| <input type="checkbox"/> Responsável | <input type="checkbox"/> Democrático | <input type="checkbox"/> Sincero | |
| <input type="checkbox"/> Ambicioso | <input type="checkbox"/> Autoritário | <input type="checkbox"/> Produtivo | |
| <input type="checkbox"/> Tolerante | <input type="checkbox"/> Honesto | <input type="checkbox"/> Alegre | |

Você acha que o estilo de liderança adotado pelo seu gestor é:

- Liderança autocrática - o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- Liderança Liberal - há liberdade total para as decisões grupais e ou individuais, e mínima participação do líder.
- Liderança Democrática - as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo e assistido pelo líder.