



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: OS ESTILOS E AS IMPLICAÇÕES DA
LIDERANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
(CAMPUS NATAL)**

Natal
2016

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: OS ESTILOS E AS IMPLICAÇÕES DA
LIDERANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
(CAMPUS NATAL)**

Projeto de Monografia apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Antônio Alves Filho, Dr.

Natal
2016

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Nascimento, Carlos Eduardo do.

Liderança na gestão pública: os estilos e as implicações da liderança na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Campus Natal) / Carlos Eduardo do Nascimento. - Natal, RN, 2016.

59f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Alves Filho.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Curso de Graduação em Administração.

1. Gestão pública - Monografia. 2. Liderança - Monografia. 3. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Monografia. I. Alves Filho, Antônio. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351:658.3

CARLOS EDUARDO DO NASCIMENTO

**LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: OS ESTILOS E AS IMPLICAÇÕES DA
LIDERANÇA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
(CAMPUS NATAL)**

Monografia apresentada e aprovada em ____ / ____ / ____ pela
Banca Examinadora formada pelos seguintes membros:

Orientador (a) Prof.(a). Dr. Antônio Alves Filho

1ª Examinador (a) Prof.(a).Dra. Maria Tereza Pires Costa

2ª Examinador (a) Prof.(a).Msc. Lucila Moura Ramos Vasconcelos

Dedico esse trabalho a minha vó Miriam, por todo o apoio incondicional e pela satisfação em me ver com diploma.

AGRADECIMENTOS

Como disse Stevie Jobs “Você não consegue ligar os pontos olhando para a frente; você só consegue ligá-los olhando para trás”. Por isso tenho a certeza de que eu não teria chegado aqui sozinho. Agradeço a todos que me apoiaram e contribuíram com a construção do meu conhecimento nesses cinco anos de curso. Por mais solitário que seja o ato de estudar, fazer essa monografia me exigiu mais do que o conhecimento dos livros, foram sequências de acontecimentos que me fizeram chegar ao tema apresentado nesse trabalho. Primeiro, porque ele não seria esse, mas sua essência se deu pelo motivo do questionamento que sempre foi dado sobre mim: minha vocação para exercer um cargo de liderança. Isso eu agradeço aos meus amigos, pois até o momento não passava pela minha cabeça nada a respeito da monografia. Segundo, minha análise da personalidade das pessoas e o questionamento sobre a melhor forma de conduzi-las a aceitarem uma ideia.

Após muita lapidação e pesquisa me surgiu a ideia de pesquisar o estilo de liderança praticado na universidade, onde trabalho e estudo. Como eu disse, foram pontos ligados no passado que me possibilitaram concluir o curso. Aos muitos fatores internos e externos que me motivaram, às pessoas etc. quero agradecer profundamente:

À minha família, minha base, que sempre quiseram o meu melhor, mesmo quando nem eu o queria. Me deram recursos, condições e apoio nos momentos mais difíceis desses 5 anos de curso. Apesar de ter mudado minha rotina e minha casa por causa dos estudos, nunca os deixei realmente. Sempre haviam telefonemas diários e finais de semana bem aproveitados.

Aos meus professores, que me deram o conhecimento necessário para minha formação. Não só os do curso, mas também aos que tive o prazer de conhecer nas demais disciplinas que paguei. Conhecendo cada método e diferentes formas de absorver as aulas. Vi algo em comum em todos, a paixão pela profissão e o prazer

em dividir com os demais. Agradeço muito ao meu orientador pela paciência e lapidação necessário, pois nem eu mesmo vi as formas do meu projeto no início.

Aos meus amigos do curso, que colaboraram para chegar ao final. Dividimos muito sofrimento juntos. E vimos na prática como é complicado gerir pessoas.

Aos meus amigos que me acompanham fora das aulas, por me apoiarem, pelas risadas que dividimos, pelo encorajamento para que eu sempre tenha o que fazer, mesmo quando eu penso ter acabado com meus projetos. Agradeço por terem deixado tudo mais fácil. E agradeço por que sei que estarão comigo após o fim da vida acadêmica.

Agradeço aos amigos do trabalho, onde fiz a pesquisa. Apreendi muito com todos, e também nos divertimos muito. Tive sorte por essa oportunidade ter aparecido e mais sorte por tê-la conquistada. Pude aprender muito sobre a minha profissão e sobre o funcionamento de onde eu passava a maior parte do tempo, a UFRN. E mesmo nos dias mais difíceis quando tive mais trabalho hoje posso olhar e perceber que valeu a pena. Agradeço muito por ter tido oportunidade de ter trabalhado em tudo que podia, feitos todas as tarefas, das mais fáceis às mais complicadas. Agradeço pelas oportunidades dadas. Sentirei saudades de todos.

Por fim, mas não o menos importante, pelo contrário, agradeço a Deus, que me deu tudo isso em seu determinado tempo. Por todos os pontos que me fizeram ligar a esse caminho.

Obrigado.

“Qualquer homem que precise dizer ‘eu sou o rei’
não é um rei de verdade”
(Tywin Lannister).

RESUMO

Cada vez mais o papel do líder é visto como fator diferencial e estratégico nas empresas públicas e privadas. Atingir resultados com qualidade e conseguir lidar com conflitos diários na organização requer conhecimento técnico, experiência e características por parte do gestor. As organizações lidam com um grande desafio que é encontrar o gestor ideal para liderar suas equipes. Mas surge a dúvida, a liderança é nata ou pode ser aprendida? Ao mesmo tempo, o setor público vem proporcionando um grande desafio para o gestor que desempenha função de líder, por ser uma organização presa a regimentos e com particularidades que provocam uma certa limitação em seu estilo de liderança. A partir disso, esse trabalho teve por finalidade identificar os estilos de liderança dos gestores de uma instituição pública, a UFRN (Campus Natal), assim como suas dificuldades e a visão que têm de si mesmos para ocupação do cargo. Trata-se então de uma pesquisa exploratória realizada na reitoria da UFRN. Onde aplicou-se um instrumento contendo dados sócio demográficos para caracterizar a amostra, e uma escala sobre perfil de liderança (Tarefa versus relacionamento), com afirmativas a serem respondidas numa escala de 1 a 5. Os resultados mostraram que se predomina o fator relacionamento no modo de administração do gestor. Portanto, conclui-se que os gestores da UFRN lotados na reitoria demonstram uma liderança mais democrática, voltadas para as relações pessoais. Assim como uma liderança situacional com as peculiaridades existentes em um ambiente acadêmico.

Palavras-Chave: Liderança; Gestão pública; Universidade Federal do Rio grande do Norte.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade.	25
Quadro 2: Diferença entre Chefe e líder.	29
Quadro 3: Pró-Reitorias e suas competências.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos Entrevistados: Gênero.	39
Gráfico 2: Perfil dos Entrevistados: Idade.	40
Gráfico 3: Perfil dos Entrevistados: Formação	41
Gráfico 4: Perfil dos Entrevistados: Tempo na UFRN.	42
Gráfico 5: Fator Relacionamento.....	44
Gráfico 3: Fator Tarefa	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fator Relacionamento..	43
Tabela 2: Fator Tarefa.....	45

LISTA DE SIGLAS

AUDIN – AUDITORIA INTERNA

DAP – DEPARTAMENTOD E ADMINISNTRAÇÃO DE PESSOAL

PROGRAD - PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

PPG - PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROPESQ - PRÓ-REITORIA DE PESQUISA

PROEX - PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

PROAD - PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO

PROPLAN - PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL

PROGESP- PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

PROAE - PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

UFRN - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	15
1.1 . CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2. OBJETIVOS	17
1.2.1. Geral.....	17
1.2.2. Específicos	17
1.3. JUSTIFICATIVA	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	19
2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	21
2.3. ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA	23
2.3.1. Liderança Situacional	23
2.3.2. Teoria dos traços.....	27
2.4. LIDERANÇA E GERENCIAMENTO	28
2.4.1. Definições de gerenciamento	28
2.4.2. Chefes, Gerente e Líder.	28
2.5. NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....	30
2.5.1. Liderança Estratégica.....	30
2.5.2 Liderança Transformacional.	32
3. A ORGANIZAÇÃO	33
3.1. UFRN: CONSIDERAÇÕES	33
3.2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	34
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
4.1. Caracterizações da pesquisa	36
4.2. Local da pesquisa	36
4.3. Dados e Instrumentos de Coleta	37
4.4. Tratamentos estatísticos e análise	37
5. RESULTADOS	38
5.1. PERFIL.....	38
5.2. FATOR RELACIONAMENTO.....	43

5.3. FATOR TAREFA	45
5.4. ESTILOS DE LIDERANÇA SEGUNDO ENTREVISTAS	47
6. CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	54
QUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA	54
APÊNDICES	56
DECLARAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA.....	56
ORGANOGRAMA REITORIA UFRN.....	61

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O papel do líder nos dias atuais tem ganhado bastante atenção, ora seja por definir uma administração com melhores resultados, ora para criar um ambiente agradável e motivador para os subordinados. A caracterização do líder pode ser aquela de alguém que guie um grupo a fim de atingir um objetivo específico ou apenas uma pessoa que impõe vontades para seus subordinados. Autores como Robbins (2005), Maximiano (2000) e Chiavenato (1992) buscaram encontrar uma definição ideal para o bom líder. Aquele que irá motivar, atingir seus objetivos, e resolver os problemas da melhor forma possível. Sobre o tema existe a ideia clássica de que as decisões, o modo de pensar, influenciar e gerir um grupo se dará de acordo com a personalidade do indivíduo e que esta vem sendo moldado por diferentes fatores e ambientes em que o líder cresceu. Tendo como exemplos a Teoria dos Traços.

A imagem do líder muitas vezes está interligada a questões de afeto e desperta sentimentos distintos em seus subordinados. Muitas características estão relacionadas à própria percepção do líder sobre si mesmo, a empresa e o mundo. A Teoria dos Traços tenta entender o impacto que o traço de personalidade provoca numa gestão e partir disso questionar se é possível mudar a personalidade para atingir um maior objetivo e ter uma melhor liderança.

Novas abordagens de gestão classificam os gestores com os seguintes estilos de liderança: controlador, carismático, sistemático e meritocrático. O controlador é um líder baseado no estilo autoritário. Essa liderança pode funcionar com uma equipe muito imatura, mas em médio prazo não é saudável. O carismático é o gestor que inspira os funcionários, que conversa e gosta de motivar a equipe. Porém não funciona quando a equipe precisa de regras mais rígidas. O sistemático quer que todos façam do seu jeito sem demonstrar abertura para criatividade e inovação. O meritocrático analisa o trabalho e recompensa aqueles que atingem seus objetivos e cobra dos que não conseguem.

Mas as teorias não se aprofundam nas diferentes realidades do meio empresarial e não classificam a melhor forma de gerir.

Na história, tanto no meio empresarial como nas relações humanas do passado, o papel do líder teve forte influência no grupo e nos objetivos definidos, seja impondo ordens, conselhos ou provocando questionamentos. Algumas figuras históricas que desempenharam liderança são Jesus, Gandhi, Moisés, Mandela, Madre Tereza, entre outros, seja por ideologia, afetividade ou mesmo por autoritarismo, elas influenciaram grupos de pessoas e obtiveram sucesso em compartilhar seus objetivos. A nível mundial e empresarial temos: Jobs, Gates, Obama. O mundo empresarial busca entender o segredo e como formar bons líderes. Se é por questão da técnica, experiência, os recursos financeiros ou se é apenas adequação a situação.

É sabido que alguns traços da personalidade ajudam no momento de gerir. Sendo um líder extrovertido, egocêntrico ou introvertido, a boa comunicação é fundamental. Biologicamente, o ser humano herda traços dos pais e adquire conhecimentos para compor sua personalidade a partir dos grupos em que se relaciona. Mas não é certeza determinar até que ponto a vida social do indivíduo interfere na sua tomada de decisão.

Há situações onde a liderança pode ser uma autoridade delegada, quando o líder é aquele que possui um cargo de liderança, como gerente, mas não necessariamente lidera ou influencia sua equipe; ou a liderança pode ser uma autoridade natural, quando o líder consegue influenciar ou direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança.

A gestão pública tem passado por mudanças, da administração patrimonialista até a gestão gerencial, a fim de se adequar às necessidades do mercado e poder oferecer melhor qualidade e competitividade com as empresas privadas. Porém nem sempre é possível o gestor público ter a mesma flexibilidade.

A questão abordada no presente trabalho é descobrir as implicações ocasionadas pelo órgão público sobre o papel de liderança. O que atrapalha ou contribui para a liderança pública e como os gestores adequam seu estilo pessoal com o cargo que ocupa. As teorias e a pesquisa realizada são apresentadas e que buscou analisar como se exerce a liderança numa universidade federal.

Diante disto questiona-se: qual é o estilo de liderança mais presente nos gestores da UFRN?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

Identificar e analisar os estilos de liderança praticados por gestores da UFRN.

1.2.2. Específicos

- a) identificar o perfil e estilo de liderança dos gestores da UFRN.
- b) analisar os atributos que os gestores identificam sobre si para exercer liderança na organização.
- c) identificar as dificuldades da liderança e como elas influenciam nas decisões da organização.
- d) relacionar os resultados com as teorias de liderança apresentadas.

1.3. JUSTIFICATIVA

As empresas têm encontrado dificuldade para encontrar a liderança ideal, e os gestores possuem obstáculos e receios em ocupar tal papel.

Ultimamente a gestão pública vem ganhado destaque devido a maior participação que ela possui na sociedade e a alta concorrência que possui. Por conta disso o padrão de qualidade e a necessidade de oferecer um diferencial com as empresas privadas tem ganhado a atenção dos gestores. Entretanto há um entrave, pois, esse tipo de organização possui peculiaridades que entram em conflito com o perfil do líder. Ora pela alta rotatividade, ora pelo cumprimento de um regimento e normas que influenciam diretamente o estilo pessoal do líder na organização.

Outra justificativa relevante é o interesse pelo tema por parte do autor deste trabalho, por sua atualidade bem como por estagiar em um setor onde trabalham a alta gestão da UFRN Campus Natal, o que facilita o acesso aos dados.

Nesse sentido, os resultados podem contribuir para o melhor entendimento sobre o comportamento organizacional e desenvolvimento do perfil gerencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

A liderança é definida como a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que o grupo gere resultados e se transforme em uma equipe, de modo a que se alcance da melhor forma os objetivos propostos em prol da organização. “O processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação” (HERSEY; BLANCHARD 1986, p.104).

Segundo Bergamini (1994, p. 88) " a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada", ou seja, dessa forma o conceito de liderança varia entre os autores e dentro das organizações.

De acordo com Hollander (1978) citada por Bergamini (1994). Para se formar o processo de liderança é necessário um relacionamento voltado para o entendimento de objetivos mútuos, seja na sociedade ou organização. Assim, a liderança não é definida apenas como um cargo, mas uma cooperação de ambos os sentidos, líder e liderados.

As organizações são formadas por pessoas, cada uma com sentimentos e motivos distintos, sujeitos a influência de fatores externos e internos que interferem na motivação, nos relacionamentos e na liderança.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, seja ela pública ou privada. Nesse contexto, cabe ao administrador conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que lhe auxiliarão na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização de todos os integrantes das equipes de trabalho.

O líder deve estar em constante aprendizado, este se torna a principal ferramenta da gestão de pessoas e que pode lhe direcionar para o aprendizado organizacional, e lhe dê condições de promover educação/desenvolvimento com serviço de qualidade e dê abertura para a comunicação organizacional, tanto no ambiente interno, quanto no externo, permitindo a participação dos colaboradores

nas tomadas de decisão, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

Mesmo a liderança não sendo o único fator a influenciar o desempenho dos grupos de trabalhos, o tipo de líder pode resultar em equipes motivadas, comprometidas ou simplesmente equipes que unicamente cumpram suas obrigações, atingindo resultado. O líder eficiente fornece aos liderados as ferramentas que os mesmos não conseguem por si próprios.

Outra característica importante é o poder de delegar para que todos tenham melhores condições na participação da tarefa e para solucionar eventuais problemas.

Tourinho (1981) diz que “chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros”. Conclui-se que a liderança é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem orienta (líder).

Outro ponto mencionado por Tourinho (1981) e que se verifica na prática, é a dificuldade de aceitação da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder tem a grande vontade de alcançar um objetivo para seu grupo.

Uma má liderança cria desnecessários problemas à empresa, como conflitos, estimula jogos de poder e desmotiva a equipe. Caso os líderes não percebam os desafios enfrentados por suas equipes, a empresa fica sem objetivo definido.

A liderança é hoje um dos caminhos das organizações ao alcance da excelência e da própria superação, isso atrai diversas teorias e incentiva a formulação de pesquisas sobre modelos e aplicações utilizados para identificar, desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e pessoas dentro das empresas, juntamente com o desempenho das equipes de trabalho.

2.2. Estilos de Liderança

Os estilos de liderança são comportamentos que o líder exerce em relação aos subordinados, ou seja, de qual forma o líder orienta o comportamento do grupo. Essa abordagem se refere às atitudes do líder, formando seu modo de liderar.

Dentre os mais conhecidos e praticados estilos de liderança estão: a liderança afetiva, a autoritária, a democrática, a liberal, a diretiva, a modeladora, a participativa e a visionária. Porém, defender apenas um estilo como o mais adequado é errado, uma vez que inúmeras situações onde o estilo de liderança não deva se encaixar ou conduzir à um resultado positivo. Determinadas situações e ambientes exigirá uma forma diferente de liderança. Alguns fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento entre a equipe, as crenças, os valores pessoais e as diferentes tarefas cumpridas também influenciam o comportamento do líder (Hersey; Blanchard, 1986).

Chiavenato (1992) cita três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Cada estilo tem sua valia dependendo da sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, onde as pessoas precisam de uma liderança mais firme.

- Autocrático

Apenas o líder implanta as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder determina as providencias e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Também determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. E dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- Democrático

As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.

O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.

-Liberal

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate apenas material variada ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Seguindo a mesma linha, formam-se as teorias situacionais de liderança que partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. O líder deve ser capaz de se adaptar a um grupo particular de pessoas em diversas condições. Um estilo adotado por um líder em uma organização que demostre notável crescimento pode ser extremamente eficiente em determinada situação, mas em outro ambiente e equipes, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado (Hersey; Blanchard, 1986).

2.3. ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

2.3.1. Liderança Situacional

Paul Hersey e Kenneth Blanchard no livro *Psicologia para Administradores* (1986) apresentam a Teoria da Liderança Situacional. A teoria nos mostra que um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às peculiaridades da organização. Mesmo que todas as variáveis situacionais sejam consideradas relevantes, o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (fator tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (fator relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão "maturidade" dos subordinados no desempenho de uma ocupação. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A maturidade é descrita como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. O nível de maturidade do liderado será relacionado com a tarefa específica a ser realizada, desta forma, em relação a uma determinada tarefa o liderado poderá ser menos maduro, mas diante de outra poderá ser mais maduro.

Ainda segundo os autores, os liderados interferem na liderança, "não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter" (p. 187).

Para os autores, não existe uma forma ideal para os líderes influenciarem seus liderados, pois o estilo (E) a ser escolhido pelo líder dependerá do nível de maturidade (M) daqueles que ele pretende influenciar. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A partir disso, os autores apresentam um esquema para exemplificar a relação entre o nível de maturidade do liderado com o estilo a ser adotado pelo líder, como demonstrado na figura a seguir:



Figura 1 – Liderança Situacional

Fonte: Hersey; Blanchard, 1986, p.189

As quatro formas de liderar correspondem a uma combinação dos fatores tarefa e relacionamento.

- O estilo "determinar": é o mais adequado para liderados com baixa maturidade, ou seja, que não têm capacidade nem disposição. Essa falta de disposição pode estar relacionada com uma insegurança para desempenhar a tarefa. De acordo com esse estilo, o líder fará designações para as pessoas, dizendo o que devem fazer e apresentando um comportamento de tarefa alto e de relacionamento baixo.

- O estilo "persuadir": O mais adequado para maturidade entre baixa e moderada. Neste caso, o liderado tem disposição, mas não tem capacidade. O líder ao mesmo tempo será diretivo (por causa da falta de capacidade) e apoiador (para reforçar a disposição), adotando um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.

- O estilo compartilhar: é indicado para maturidade entre moderada e alta, o que significa que as pessoas têm capacidade, mas não têm disposição para cumprir as designações do líder. Essa baixa disposição pode estar relacionada com uma falta de autoconfiança ou então pode ser oriunda de problemas de motivação. Esse estilo é visto como participativo, já que o líder permite que o liderado participe da tomada de decisão, sendo o líder um facilitador da tarefa e da comunicação. O

comportamento do líder, nesse estilo, é voltado para o relacionamento, sendo baixo para a tarefa.

- O estilo "delegar": é o mais propício para a maturidade alta, já que nela o liderado tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Nesse estilo, o líder oferece pouco apoio e direcionamento (baixo relacionamento e tarefa). Mesmo que o líder venha a identificar o problema, é do liderado a responsabilidade de desenvolver o projeto e estabelecer como será resolvido.

Exemplificando, numa situação em que um liderado é considerado como imaturo o líder deverá adotar um comportamento mais diretivo (orientação para a tarefa) para que os liderados sejam produtivos (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os autores, além de indicarem o estilo que consideram adequados ao padrão de maturidade do liderado, também abordam estilos secundários que poderão ser utilizados pelo líder, caso este não consiga colocar em prática o estilo adequado, como demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 1- Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

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

M1 E1 alta, E2 segunda, Q3 terceira, Q4 baixa probabilidade.

M2 E2 alta, E1 segunda, E3 segunda, Q4 baixa probabilidade.

M3 E4 alta, E2 segunda, E4 segunda, Q1 baixa probabilidade.

M4 E4 alta, E3 segunda, Q2 terceira, Q1 baixa probabilidade.

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.192

Na tabela acima, "o estilo de alta probabilidade e o de segunda maior probabilidade foram indicados por um "E", enquanto os estilos de terceira probabilidade e baixa probabilidade foram indicados por um "Q"" (HERSEY; BLANCHARD, 1986 p. 192)

Para uma maturidade baixa (M1), o estilo adequado seria o "determinar" (E1) e o de segunda maior probabilidade o "persuadir" (E2). Já para uma maturidade entre baixa e moderada (M2), o estilo adequado é o "persuadir" (E2), e os de segunda maior probabilidade são o "determinar" (E1) e "compartilhar" (E3).

Para uma maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo adequado é o "compartilhar" (E3) e os de segunda maior probabilidade são o "persuadir" (E2) e o "delegar" (E4).

Concluindo, para uma maturidade alta (M4), o estilo apropriado é o "delegar" (E4), seguido do compartilhar (E3). Neste ponto, a liderança situacional propõe que o líder tenha o papel de contribuir para o desenvolvimento do liderado, auxiliando-o no processo de amadurecimento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O bom direcionamento dos liderados possibilita que o gestor evite errar ao eleger um determinado estilo de liderança. Uma vez que um comportamento inadequado prejudique o desempenho da equipe.

2.3.2. Teoria dos traços

Divergindo da teoria situacional, a teoria dos traços defende que alguém com posse de certos traços de caráter e de personalidade poderão ter acesso ao poder facilmente, dessa forma, liderar. Acredita-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguem das demais pessoas. Segundo Bergamini (1994), a teoria é fundamentada e teve grande aceitação a partir de pesquisas e teste psicológicos desenvolvidas entre as décadas de 20 e 50. Elas revelaram características pessoais como a sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência, a participação nas trocas sócias, a fluência verbal, o equilíbrio emocional e o controle como próprias de um líder nato.

Algumas características como a inteligência, extroversão e empatia, demonstram estar relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de posições de liderança. Por outro lado, a teoria sustenta que o líder nato ou o possuidor de determinados traços seria capaz de exercer espontaneamente e imediatamente a liderança, o que vai de encontro à natureza dinâmica das relações humanas. Ignorando os fatores situacionais, a teoria falha ao descartar o fato de que muitas pessoas que possuem os traços citados não chegam a ocupar posições de liderança.

A teoria também apresenta a relação de traços físicos para caracterizar um líder nato, porém, na história a humanidade se deparou com inúmeras fisionomias e ideologias de pessoas como Gandhi, Napoleão e Hitler exercendo uma grande influência mundial, porém sem possuir as aptidões físicas semelhantes.

A grande abordagem da teoria é mostrar o que é o líder, sem se importar com a eficácia e produtividade que a liderança pode causar. Atualmente a teoria não é mais aceita, uma vez que a realidade das empresas atuais necessita de alguém que se adapte às variantes externas e internas, mantendo ética e valores compartilhados pela empresa aos indivíduos.

2.4. LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

2.4.1. Definições de gerenciamento

A palavra gerenciar apresenta vários significados, muitos relacionados com o ambiente do administrador. “Administrar, dirigir, gerir, coordenar, superintender”, são alguns dos sinônimos. Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance de metas. Existe uma necessidade de liderança nos negócios, ao mesmo tempo existe um vácuo sobre o que isso significa na prática e como fazer mudanças.

Liderança e gerenciamento são diferentes, principalmente em relação à motivação e no modo de pensar e agir.

Segundo (CHIAVENATO, 2004) a liderança é considerada um tipo de poder pessoal, devido a influência exercida nos liderados para atingir objetivos e metas através de relacionamentos e compartilhamento. Enquanto o gerente tem o foco em sistemas e possui uma visão de métodos para comandar as pessoas.

2.4.2. Chefes, Gerente e Líder.

Desse modo a liderança não deve ser confundida com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. Os líderes devem estar presentes em nível de direção, gerência e em todos os seus níveis hierárquicos, ou seja, em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. Nele, são elaborados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem praticados pelos demais níveis da hierarquia empresarial. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional.

O líder consegue convencer as pessoas a seguirem suas ideias. Já, o chefe não age dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. O líder atua para o progresso da equipe, já, o chefe trabalha para atingir suas aspirações. Neste caso, o chefe faz com que todos ouçam com atenção

as suas determinações. Outra característica é que o líder acredita no alcance do objetivo através da motivação, já o chefe não se importa com essa psicologia motivacional, seu interesse principal é obter lucro.

Com todas essas diferenças, em algumas empresas ainda se confunde o papel do líder com o do chefe, porém liderar é um processo mais amplo. Chefiar é fazer um grupo funcionar para que seja atingido determinado objetivo. Enquanto liderar é a habilidade de exercer influência em determinado grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas à consecução de um ou mais objetivos, comuns a todos os participantes.

Quadro 2: Diferenças entre gerente e líder

Gerente	Líder
Administra	Inova
Foco em Sistemas e estrutura	Foco em Pessoas
Visão de Curto Prazo	Perspectiva de Longo Prazo
Pergunta Como e Quando	Pergunta o que e Por quê
Regulado	Inovador
Firme em seus objetivos	Flexível
Persistente	Criativo

Fonte: Autor da pesquisa (adaptado).

O gestor precisa agir de acordo com sua ideologia, uma vez que suas atitudes devem servir de exemplo para as pessoas que o seguem. O profissional executor de atividades técnicas quando passa a assumir um papel de liderança a equipe espera que os objetivos estejam claros e as estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. É importante ressaltar que a condução das ações primeiramente se dá pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais.

2.5. NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

2.5.1. Liderança Estratégica

Atualmente novas abordagens sobre a liderança apresentam flexibilidade numa liderança preocupada com resultados em longo prazo na organização. Além de ser eficaz como um incentivador dos conflitos de ideias e também um competente solucionador de conflitos pessoais, sua grande habilidade é distinguir claramente os fatos das pessoas, e assim pode corrigir aqueles sem magoar ou diminuir a autoestima dos envolvidos. Assim é descrita a liderança estratégica.

Para R. Duane Ireland e Michael A. Hitt (1999), citados por Rowe (2002) a liderança estratégica eficiente, possibilita que a empresa alcance desempenho e performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios do cotidiano e da gestão de pessoas.

Em seu artigo, Rowe define a liderança estratégica como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

A maioria dos gestores exerce a liderança gerencial, uma vez que as organizações treinam seus funcionários de uma forma para serem líderes gerenciais. Com relação aos órgãos públicos os governos treinam ainda mais seus funcionários para serem líderes gerenciais, devido à prestação de contas, ao grau de diversificação, à questão da reeleição e, para a maioria dos governos, ao enorme volume da dívida.

A grande diferença entre os líderes gerenciais para o líder estratégico é que eles consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Os gerenciais buscam a estabilidade financeira da organização em curto prazo. “Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica” (Rowe, 2002, p.10).

Muitas entidades reprimem a liderança estratégica. Uma delas é o próprio estado, que tem a tarefa de criar valor em termos sociais. Isso significa que os

governos são responsáveis pela eficiência da produção e da alocação das economias como um todo, pelo nível de emprego e pela conquista de um padrão de vida melhor para todos. Devido a culpa dada ao governo ou até o crédito caso o padrão de vida da sociedade piora ou melhora.

Funcionários que trabalham para o governo podem vir a se tornar líderes estratégicos, mas a natureza do governo impede que exerçam tais estilos de liderança. “Os líderes estratégicos potenciais são obrigados a adotar um dos seguintes procedimentos: exercer somente a liderança gerencial, deixar a organização ou enfrentar o sistema, o que força o uso da energia estratégica que eles deveriam empregar na liderança e no gerenciamento da organização” (Rowe, 2002, p.14).

2.5.2. Liderança Transformacional.

Definida como a liderança que estimula e produz um alto desempenho da equipe, através de influência, inspiração, exemplo e motivação. Neste caso, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

O líder transformacional precisa conhecer as motivações individuais de seus liderados, compreendendo o perfil de cada um e desenvolvendo suas estratégias de acordo com isso. Ele sabe desfrutar o potencial de sua equipe de maneira plena e manter a sincronia garantindo o alcance de resultados satisfatórios para todos. Na história é possível ver a presença desse tipo de liderança em personalidades como Nelson Mandela e Martin Luther King Jr.

Inicialmente definida por Burns, esse tipo de liderança foi melhor ampliada a partir dos trabalhos de Bass (1985). Segundo o autor, ela se opõe ao estilo gerencial (ou transacional). O autor propôs quatro fatores da liderança transformacional: a influência idealizada, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

O primeiro fator se refere à capacidade de influenciar os liderados através de um mesmo ideal e por ideologias e/ou valores socialmente compartilhados.

O segundo, a inspiração, está ligada à natureza psicológica, que atua tanto no âmbito intelectual quanto na dimensão emocional, o líder estimula seus subordinados a atingirem os objetivos desejados e muitas vezes estimulados à superação de limites possíveis.

A estimulação intelectual refere-se à capacidade do líder provocar a reflexão sobre conflitos passados e presentes, provocando inovação e autodesenvolvimento.

O quarto fator é desenvolvimento de forma individualizada feita aos liderados. Através das peculiaridades de cada um.

A teoria embora inovadora e que requer excessiva atenção e cuidados do líder, possui pontos negativos muito relevantes, como: a demora na definição de estratégias, a falta de aplicação nas teorias (ou seja, o “como”), além disso, requer certo potencial e valores por parte do líder, como a ética, responsabilidade e compromisso.

3. A ORGANIZAÇÃO

3.1. UFRN: CONSIDERAÇÕES

Criada como Universidade do Rio Grande do Norte, em 1958 e instalada em 1959, a UFRN é fruto da união das faculdades e escolas de nível superior, existentes à época em Natal. Federalizada em 1960, passou a ser conhecida como Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Anos mais tarde, em 1972, aconteceu a inauguração do seu campus central no bairro de Lagoa Nova, em Natal.

A instituição oferta educação em todos os níveis, desde o infantil ao fundamental e superior, passando pelo ensino técnico. São 139 cursos de graduação, sendo 127 presenciais e 12 à distância. A pós-graduação “*stricto sensu*” oferta 74 cursos de mestrado e 41 de doutorado, e na pós “*lato sensu*” contabilizam-se 40 residências e 56 especializações. Além desses, oferta, aproximadamente, 21 cursos técnicos.

Quanto à sua estrutura física a UFRN funciona com um campus central, na capital, localizado na zona sul e com unidades espalhadas em outros bairros, e em 4 campus avançados no interior do estado. Só na área da saúde dispõe de 3 unidades hospitalares. Agrega, também, 4 institutos, 4 museus e 21 bibliotecas, sendo a Biblioteca Central Zila Mamede a de maior acervo bibliográfico do Estado.

No campus central a infraestrutura contempla um sistema de comunicação, composto por 1 emissora de televisão de canal aberto com transmissão digital, 1 Rádio FM Universitária e uma agência de comunicação para divulgação institucional. Dispõe, ainda, de um Núcleo de Pesquisa em Alimentos e Medicamentos, setores de aula e administrativos, como a REITORIA - que abriga o gabinete da reitoria, Pró-Reitorias e um auditório.

O Centro de Convivência por onde circula a comunidade universitária está constituído por livrarias, agências bancárias, agência dos correios, restaurante, farmácia, banca de revistas, Núcleo de Arte e Cultura com uma galeria para exposição. Vários serviços essenciais ao funcionamento da instituição e ao bem-estar da comunidade acadêmica funcionam no Centro de Convivência, como a Ouvidoria da UFRN, a rede de transmissão de dados, Central de Segurança Interna

eletrônica; CAENE - Comissão Permanente de Apoio a Estudantes com Necessidades Educacionais Especiais, entre outros.

Um dos principais patrimônios da instituição, o quadro funcional da UFRN é constituído por 5.474 servidores efetivos, sendo 2.271 professores de ensino superior, dos quais 77% são doutores, e 3.203 técnicos administrativos em educação, os quais, aproximadamente, 50% são pós-graduados.

Em 2016, a UFRN ofereceu 8.573 vagas. Dessas, 5.486 para o primeiro semestre e 3.087 vagas para o segundo semestre. Recebe, portanto, mais de 5.400 alunos no primeiro semestre do ano.

Nos seus 57 anos de existência, a instituição se tornou a 1ª Universidade do Norte-Nordeste, segundo o Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação (MEC).

3.2. Estrutura administrativa

Levando-se em consideração sua estrutura administrativa, a UFRN é formada com 4 conselhos superiores, 8 Pró-Reitorias, 2 secretarias, 2 superintendências e 13 órgãos suplementares (Organograma UFRN). Conta também, no âmbito de sua estrutura acadêmica, com 8 centros e 7 unidades acadêmicas especializadas, 76 departamentos e 7 núcleos de estudos interdisciplinares.

A UFRN possui 8 Pró-Reitorias. De acordo com o relatório de gestão 2014 elas desempenham as seguintes competências:

Quadro 3 – Pró-Reitorias e suas competências.

PROPLAN	É o órgão responsável pela direção e coordenação do sistema de planejamento da UFRN.
PROAD	Compete a Pró-Reitora de Administração supervisionar e coordenar as áreas de contabilidade, finanças, materiais, patrimônio, segurança, transportes e serviços gerais da UFRN.
PROGESP	É o órgão de planejamento e de gestão administrativa dirigido à formulação e implementação da política de gestão de pessoas da Universidade, sendo também responsável por supervisionar e coordenar as ações estabelecidas

	no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano de Gestão, aprovados pelo Conselho Universitário, na UFRN
PROAE	Supervisionar e coordenar as atividades de assistência estudantil, articulando as políticas e diretrizes locais com as nacionais.
PROGRAD	À Pró-Reitoria de Graduação compete: planejar, coordenar, organizar, controlar e avaliar as atividades de ensino de graduação.
PPG	A Pró-Reitoria de Extensão tem sua atuação voltada as atividades extra ensino, para desenvolvimento e apoio da sociedade.
PROEX	À Pró-Reitoria de Pesquisa compete: propor as políticas de pesquisa, desenvolvimento científico e tecnológico e ações voltadas para a inovação, além de supervisionar, coordenar e, quando necessário, gerenciar as atividades de pesquisa na Universidade, estabelecer os vínculos necessários com os agentes externos para ampliar as ações de cooperação científica e tecnológica, voltadas para a inovação e financiamento à pesquisa, divulgar as atividades de pesquisa realizadas na Universidade e identificar áreas de investigação científica e de interesse social.
PROPESQ	À Secretaria de Relações Internacionais e Interinstitucionais compete: planejar, apoiar, divulgar, coordenar, supervisionar, controlar e avaliar a mobilidade acadêmica nacional e internacional

Fonte: Regimento UFRN.

A gestão atual se iniciou em 2015 através das eleições para reitor da universidade. Os votos contaram coma participação de discentes e docentes da instituição. Passa assim a ser dirigida por quatro anos, com novas nomeações e contratações para todos os cargos. Atualmente, gerida pela reitora Ângela Maria Paiva Cruz, reeleita e empossada em maio de 2015.

Como instituição pública, a sua missão “é educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura, contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a sustentabilidade socioambiental, a democracia e a cidadania”.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Aqui estão descritos a estrutura e a forma como a pesquisa foi realizada.

4.1. Caracterizações da pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa e qualitativa, através de um estudo exploratório descritivo, do tipo estudo de caso. O estudo quantitativo demonstra através da análise de dados estatísticos uma realidade estudada, enquanto o estudo qualitativo apresenta a subjetividade da organização através de observação e declarações dos envolvidos (MATTAR, 2007).

Aplicou-se um questionário para identificar o estilo de liderança dos gestores respondentes, através do modelo apresentado por Hersey e Blanchard (1986) a pesquisa procura comparar o fator tarefa e o fator relacionamento.

4.2. Local da pesquisa

Os questionários foram aplicados na Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em cargos relacionados com a gestão de pessoas, como o gabinete do reitor, as Pró-Reitorias e outras secretarias ligadas a alta administração, assim como a Audin e o DAP. O local da pesquisa foi definido como a reitoria da universidade, pois é onde se exerce uma liderança mais ativa e participativa nas tomadas de decisão que afetam toda a estrutura da universidade.

A pesquisa foi realizada entre os dias 18 de maio e 06 de junho de 2016 durante o período de trabalho dos entrevistados. Em determinadas ocasiões foi possível realizar com alguns dos respondentes, entrevistas presenciais e a obtenção de respostas complementares além das básicas realizadas com todos.

4.3. Dados e Instrumentos de Coleta

O objetivo da aplicação dos questionários e das entrevistas foi identificar o perfil dos atuais gestores que compõe os principais setores ligados à reitoria e analisar o estilo de liderança que predomina na amostra, utilizando uma escala Likert (exposta na metodologia), composta de 1 a 5 pontos, onde 1 significa que o gestor nunca executa as práticas descritas na afirmação e 5 significa que o gestor sempre executa tais afirmativas. A montagem do questionário foi baseada em conceitos de dois fatores, Fator tarefa e Fator relacionamento.

A fim de uma melhor amostragem sua aplicação foi realizada com o maior número possível de pessoas, devido a pouco tempo de pesquisa e a necessidade de agendamento prévio com os entrevistados não foi possível a realização com todos os gestores.

À reitoria da UFRN estão ligados diretamente 16 setores (Organograma UFRN, Apêndice). O que dá um total de 16 gestores, fora os vices e adjuntos. O gabinete do reitor, as Pró-Reitorias e as secretarias são formadas por dois gestores, o principal e o adjunto ou vice. São aproximadamente um total de 32 pessoas. Foi possível a realização com 11, representando 34 % da administração. Essa amostra foi retirada com a participação de todas as áreas da organização. Essa diversidade na área de atuação dos gestores foi importante para os resultados da pesquisa, pois cada área tem perfis profissionais diferentes. Para a aplicação do questionário, foi necessária uma conversa prévia com os gestores, com o objetivo de explicar o contexto da pesquisa e tirar eventuais dúvidas sobre o questionário. As respostas foram coletadas de forma presencial.

4.4. Tratamentos estatísticos e análise

Ao fim da coleta, os dados foram agrupados e transcritos para uma planilha eletrônica, onde cada gestor recebeu uma identificação e uma numeração (Gn). A partir disso, foi possível calcular as médias individuais e gerais de cada afirmação anonimamente e criar gráficos ilustrativos para representar os dados pesquisados.

5. RESULTADOS

Na análise dos resultados, inicialmente o perfil dos gestores é apresentado, e suas afirmações são discutidas e comparadas com a teoria dos autores. Em seguida, é apresentada a análise dos dados sobre o estilo de liderança que foi dividida em duas partes: a primeira apresenta a caracterização pelo fator relacionamento, buscou levantar o estilo de liderança dos gestores levando em consideração sua personalidade, enquanto o fator tarefa mostrou os traços relativos ao cargo. Ao final foi possível analisar os dados de diferentes formas a partir da obtenção da: média, moda, mediana e desvio padrão.

5.1. PERFIL

Primeiramente, pode-se perceber que os gestores presentes na Reitoria da UFRN são bem divididos entre homens e mulheres. Foram entrevistados 6 homens e 5 mulheres. Demonstrando importante relevância para a diversificação na nomeação para os cargos.

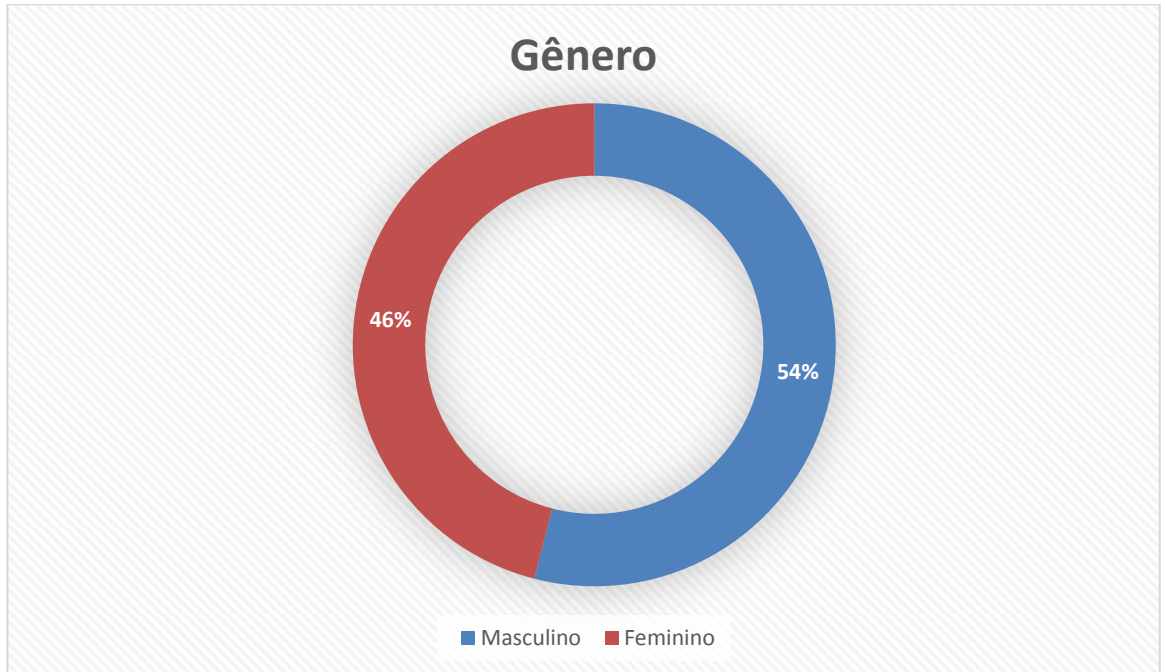
Segundo COX (1993), a diversidade de gênero, raças, etnias e nacionalidades no ambiente organizacional traz benefícios e melhorias na tomada de decisão, além de oferecer maior criatividade e inovação para a realidade das organizações.

Segundo dados do IBGE (2014), o país tem 6,353 milhões de mulheres a mais do que homens. A presença feminina na gestão organizacional e principalmente em posições de liderança tem sido bastante notória, uma vez que estas têm se mostrado mais qualificadas que os homens em alguns aspectos, como a comunicação e relacionamento, por exemplo.

Assim como liderança nas esferas acadêmica e empresarial é um tema de grande relevância, visto sua influência para o sucesso organizacional, a crescente diversidade cultural da força de trabalho desperta nas organizações a necessidade

de estarem também atentas às consequências e impacto deste tema, tanto para os próprios funcionários como para os resultados empresariais.

Gráfico 1 – Perfil dos Entrevistados: Gênero



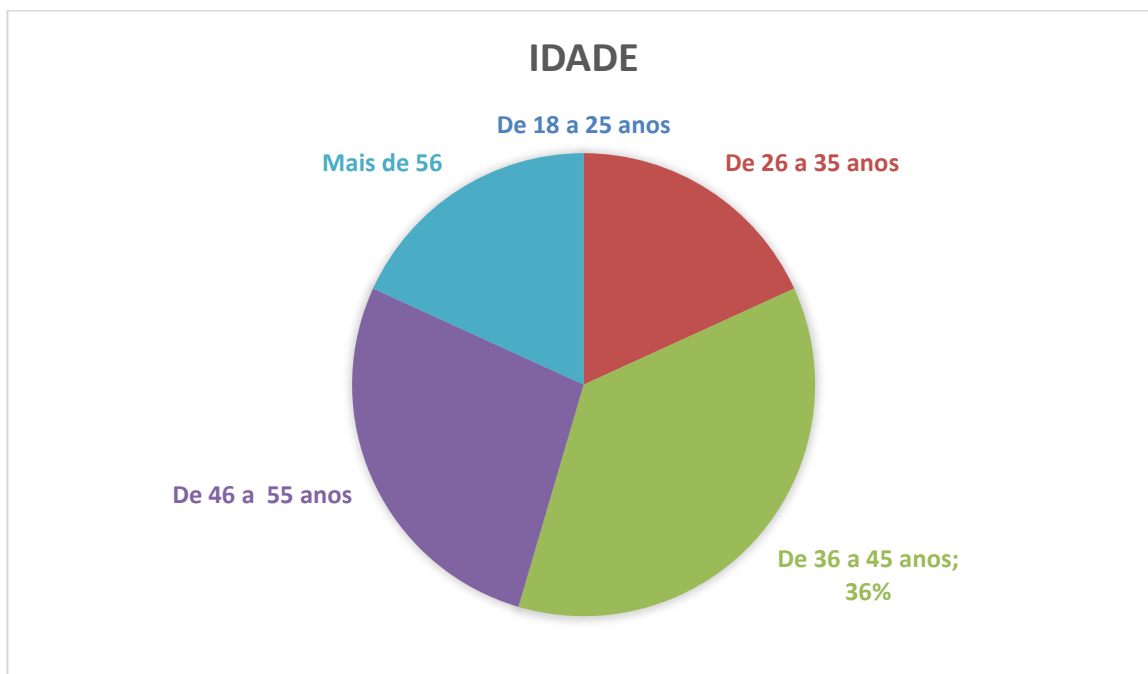
Fonte: Pesquisa

De acordo com Bass (1996) há diferença entre a liderança feminina e masculina. Mulheres tendem a desenvolver o estilo transformacional numa proporção maior que os homens. Quando estão em posição de liderança elas são caracterizadas como mais abertas aos colegas e são construtoras de consensos que encorajam uma maior participação na tomada de decisões. Este estilo pode levar a desempenhos melhores na realidade da universidade, pois os subordinados mostram-se mais motivados, produtivos e satisfeitos (BASS e AVOLIO, 1993).

A segunda parte da caracterização do perfil dos gestores é a idade. Percebe-se que os gestores estão, em sua maioria, entre os 36 e 55 anos de idade, como mostra o gráfico abaixo. O que demonstra que a escolha da alta administração para

a ocupação dos setores foi levada em consideração a experiência e/ou formação acadêmica mais aprofundada.

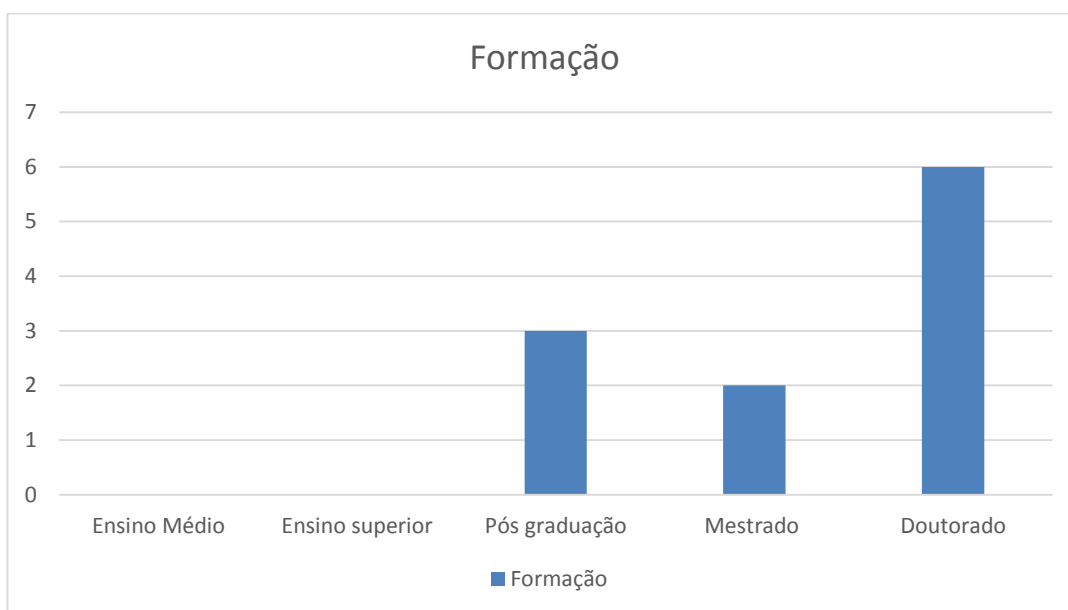
Gráfico 2 – Perfil dos Entrevistados: Idade



Fonte: Pesquisa

No terceiro gráfico se pode perceber que 54,5% possuem doutorado. Ao realizar as entrevistas foi observado que muitos docentes ocupam cargos de administradores na organização. Enquanto os especializados apenas em gestão ocupam cargos mais burocráticos. Um ponto importante é que em alguns setores a resolução determina a ocupação de determinados cargos por pessoas que não seguem caminho acadêmico de pesquisa, ou seja, docência.

A instituição também possui resoluções para afastamento de servidores que farão cursos e pós-graduações, exceto graduação *lato sensu*. Com direitos e ônus assegurados pela universidade.

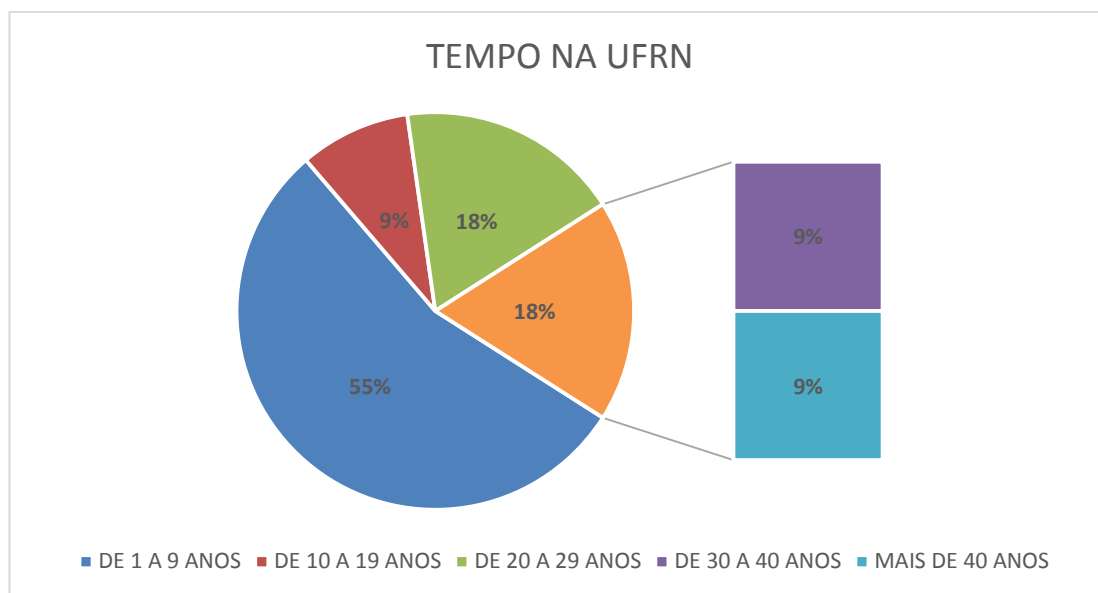
Gráfico 3 – Perfil dos Entrevistados: Formação

Fonte: Pesquisa

Em um ambiente acadêmico é importante observar a priorização por pessoas ligadas a educação e com experiência na universidade em cargos em que possuem competência. Como um especialista em projetos para uma secretaria de apoio a inovação. É percebido um estilo de liderança transformacional por parte do reitor da universidade. O líder transformacional conhece as motivações individuais de seus liderados, compreendendo o perfil de cada um e desenvolvendo suas estratégias de acordo com isso. Ele sabe desfrutar do potencial de sua equipe de maneira plena e mantendo a sincronia de contratante e contratados, garantindo o alcance de resultados satisfatórios para todos. Proporcionando ao liderado um ambiente no qual pode desenvolver seu potencial.

Pelo fato dos respondentes estarem a pouco tempo no cargo, pode-se observar que há uma grande renovação nos setores. 54,5 % dos respondentes estão a até 9 anos na organização. O que demonstra a renovação de pessoal no setor da universidade. Isso se dá devido às mudanças de gestão a cada 4 anos.

18,2% estão entre 20 a 29 anos, enquanto apenas 9% da amostra possuem mais de 40 anos na instituição. Como sendo uma universidade federal o perfil dos gestores é composto por acadêmicos, professores com pós-graduação e/ou formados em cursos técnicos.

Gráfico 4 – Perfil dos Entrevistados: Tempo na UFRN

Fonte: Pesquisa.

Embora o pouco tempo na posição de liderança, os entrevistados possuem experiência em trabalhar na UFRN, isso cria relações pessoais que interferirão futuramente na tomada de decisão do gestor. Como existe a possibilidade do indivíduo variar entre ser líder ou liderado, a tendência é haver uma relação ambígua de respeito e uma maior participação nas tomadas de decisão.

5.2. FATOR RELACIONAMENTO

No fator relacionamento, pode-se perceber que a média geral das afirmações ficou em torno de 4,47. A maior média nesse fator, com 4,9, foi a afirmação que questiona se os gestores costumam considerar opiniões da equipe. As questões 6 e 9 possuem certa semelhança e tiveram a pontuação muito próximas. Conforme a tabela 4.

Tabela 1: Fator Relacionamento

Afirmação	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1.Reconheço a responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a soluções de modo participativo.	4,6	5	5	0,699
2.Ouço a equipe, dá sugestões e acompanha os resultados.	4,6	5	5	0,516
3.Deixo a equipe reformular os procedimentos de trabalho.	4,6	5	5	0,699
4.Busco a aprovação da equipe para alterar e implantar os procedimentos.	4,8	5	5	0,421
5. Costumo considerar opiniões da equipe.	4,9	5	5	0,316
6.Delego a tomada de decisão e observo a dinâmica interativa entre a equipe.	4	4	4	1,247
7.Utilizo o feedback como ferramenta de mensuração de resultados e desempenho.	4,3	4	4	0,483
8.Costumo tentar gerenciar e solucionar conflitos internos.	4,4	4,5	5	0,699
9.Avalio sua equipe constantemente de forma transparente, objetiva e justa.	4,1	4,5	5	1,100
10.Incentivo a equipe a se autodesenvolver e criar novas alternativas para processos e rotinas diárias.	4,4	5	5	0,966
MÉDIA GERAL	4,47			

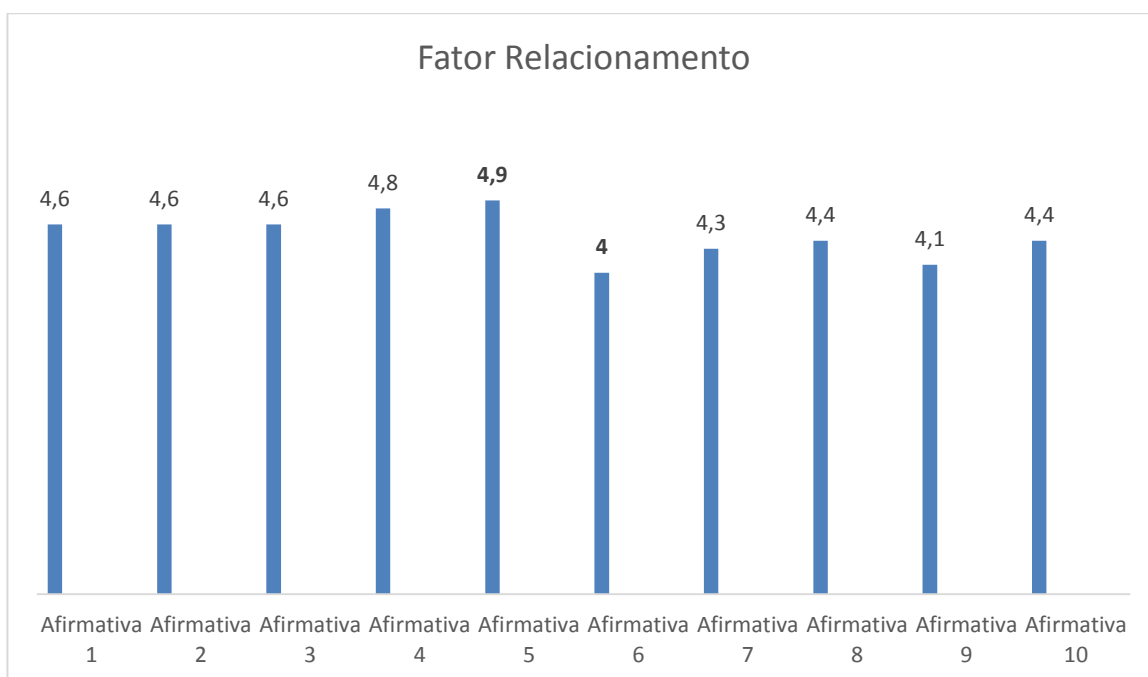
Fonte: Pesquisa

No fator relacionamento onde se encontra a menor média, com 4 pontos, é no item que traz a seguinte afirmação: “Delego a tomada de decisão e observo a dinâmica interativa entre a equipe”. Nesse caso, a média baixa significa que os gestores normalmente levam em consideração a sua equipe, mas não compartilham de sua liderança com os demais. Delegação de tarefas pode ser feita com o tempo e a experiência, porque muda de pessoa para pessoa. Seu êxito depende da relação de seus interlocutores e atitudes. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais.

“Elas podem não ser boas ouvintes, incapazes de entender habilidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os executivos realizam coisas do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar, motivar e delegar”. (ROBBINS, 2005, pág. 5)

Além disso, o gestor pode temer não execução qualificada ao delegar tarefas, o que pode significar retrabalho para ele. Às vezes, o gestor pode temer que o subordinado faça o trabalho melhor. O líder precisa crescer com os seus delegados. Uma equipe só tem sucesso real, se todos crescem e se desenvolvem juntos. O gráfico 5 apresenta a média de cada afirmação no fator relacionamento, onde o máximo eram 5 pontos.

Gráfico 5 – Fator Relacionamento



Fonte: Pesquisa

5.3. FATOR TAREFA

O segundo fator pesquisado foi em relação à execução de tarefas. Nesse fator, as médias se mantiveram próximas aos 4 pontos. Diferente do fator relacionamento, que se aproximou da média 5. Vale destacar a opção “Dou liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.” Que obteve a maior média com 4,6 pontos. Isso demonstra mais o perfil liberal de liderança, aquele em que o gestor abstém quase que da sua função e deixa a equipe tomar a melhor decisão.

Porém analisando as questões observa-se traços democráticos, pois o gestor costuma determinar a melhor solução que se adequa a todos os envolvidos ouvindo a equipe.

Tabela 2: Fator Tarefa

Afirmação	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1.Quero ser copiado e envolvido em tudo.	3,5	3	3	0,971
2.Permito que a equipe fique à vontade para desenvolver a atividade.	4,4	4,5	5	0,699
3.Sou rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	4,1	4	4	0,737
4.Peço que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	4,3	4	4	0,674
5.Sei quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador.	4,3	4,5	5	0,823
6.Sigo a rotina e não planeja possíveis demandas adicionais.	3,1	3,5	4	1,370
7.Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalhem mais produtivamente.	2,8	3	3	1,135
8.Deixo a divisão do trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidades.	3,8	4	4	0,918
9.Indico aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	2,9	3	4	1,370
10.Dou liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,6	5	5	0,516
MÉDIA GERAL	3,78			

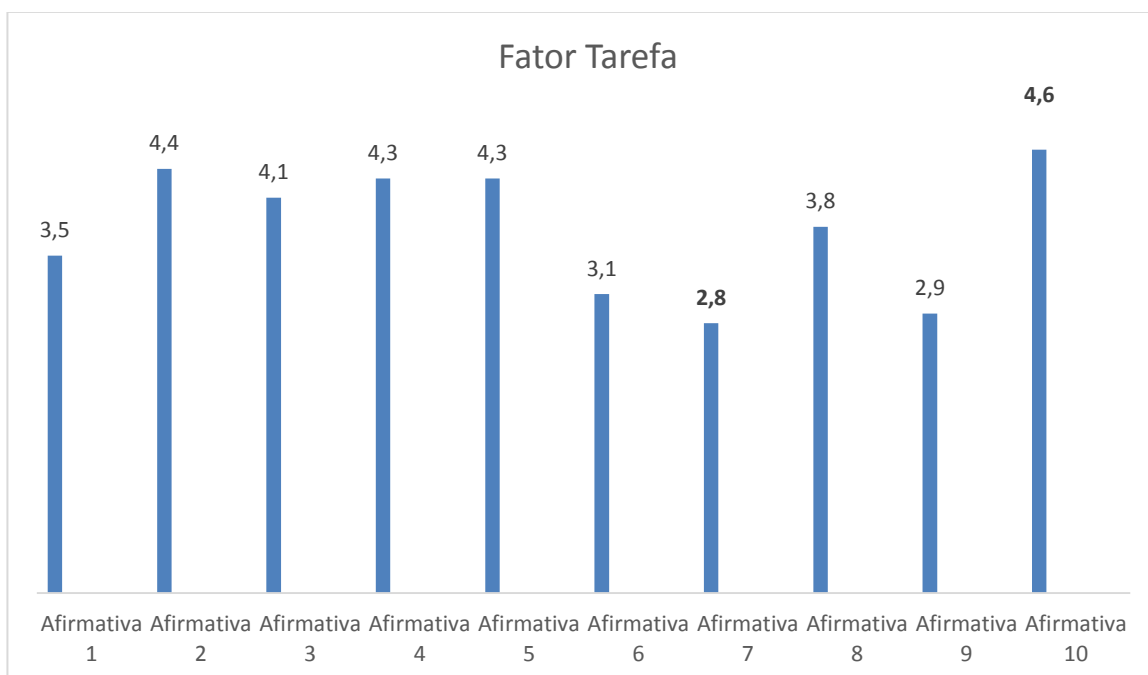
Fonte: Pesquisa

A afirmativa 7 “Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalhem mais produtivamente” com 2,8 pontos mostra que a liderança não intervém individualmente e não determina o que fazer especificamente, isso abre oportunidades para a pró atividade do grupo.

Os dados apresentados na análise apresentam um comportamento democrático de liderança. Como visto no referencial, Segundo Chiavenato (1992) o líder democrático tem uma relação de sensibilidade com seus subordinados. Vale destacar as semelhanças entre as afirmações e a descrição do estilo de liderança. As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.

A afirmação “Indico aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um” com 2,9 pontos demonstra que os líderes evitam impor tarefas e optam por dar liberdade aos subordinados.

Gráfico 6 – Fator Tarefa



Fonte: Pesquisa

5.4. ESTILOS DE LIDERANÇA SEGUNDO ENTREVISTAS

Por meio de respostas subjetivas obtidas através de um roteiro de perguntas, procurou-se saber o entendimento liderança por parte dos gestores, o que definiam como liderança e como seu cargo interferia no papel de líder. Todas as respostas para todas as perguntas podem ser conferidas ao final deste trabalho (Apêndices).

Questionados sobre o que era liderança, houve um ponto em comum: a capacidade de influenciar pessoas para atingir um objetivo ou metas. Que pode ser confirmada na definição de líder anteriormente apresentada. Muitos citaram a capacidade de envolver os liderados, de condução de pessoas com o objetivo de atingir os interesses de uma equipe ou de uma organização como um todo. Uma influência positiva em determinado grupo de pessoas, mantendo a união do grupo para alcançar os objetivos. Isso pode ser visto na fala que segue:

“É a capacidade de influenciar, inspirar e coordenar pessoas direcionando-as para a realização de objetivos e metas, respeitando a diversidade de opiniões e valores, promovendo crescimento e desenvolvimento da equipe e da instituição”.

A respeito da capacidade de influência foi questionado se o gestor se considerava um líder. Apenas um respondeu que não: “Não. Pois apesar de entender que tenho algumas características de um líder, não possuo outras com maior rigor e saber cobrar dos colaboradores quanto aos prazos, além da necessidade de melhorar a comunicação e apresentação em público.”.

A justificativa que todos usaram foi a por possuir definições do líder anteriormente relatadas. Sobre o estilo de liderança a pesquisa não exerceu nenhuma interferência nas respostas. E foi levado em consideração apenas o entendimento do gestor à questão e sua tomada de decisão. A grande maioria respondeu possuir o Estilo Democrático.

Três respondentes demonstraram haver posicionamentos situacionais em seu estilo de liderança:

“Não tenho um estilo fechado e definido de liderança. Na verdade, tento sempre analisar o contexto e a situação apresentada, ouvir as diversas opiniões e seguindo meus valores, procuro tomar a melhor decisão possível”.

“Um estilo mais aberto e participativo. Gosto de ouvir e levar em consideração a opinião dos demais membros da equipe”.

“Dependendo da situação acredito que exerço de forma centralizada e em outras situações procuro tomar decisões ouvindo a equipe deixando que formalizem as melhores possibilidades de decisão, interagindo neste processo”.

A declaração acima demonstra a utilização da liderança situacional onde existe uma relação entre liderança, maturidade e motivação. O gestor avalia seus colaboradores e vai assim, alterando seu estilo de liderança de acordo com a interação com a equipe.

Por fim, foi possível extrair a opinião direta sobre a influência que o setor público exerce no estilo de liderança. Perguntado se o estilo se referia mais ao cargo ou um estilo pessoal chegou-se à conclusão que a estrutura pública interfere na tomada de decisão:

“Relacionado com o cargo. Em outra instituição talvez mudaria o estilo”.

“Como já disse anteriormente, não tenho um estilo único. Na verdade, não consigo estabelecer bem essa divisão entre um estilo mais pessoal ou um estilo relacionado ao meu cargo. À frente da UFRN, em muitas situações, preciso ser mais firme e assertiva, pois o meu papel exige grandes responsabilidades e obrigações. Em outros momentos, devo ter um tom mais pessoal agir com mais sensibilidade. Esse equilíbrio é importante! E mais importante ainda – que tenho sempre em mente - é que minhas decisões sempre devem ser voltadas para o bem da instituição”.

“Mais relacionado com o cargo e a instituição”.

Pôde se constatar que o ambiente organizacional estudado apresenta peculiaridades, uma vez que a relação entre o gestor líder e os subordinados de forma democrática é formada há mais tempo que a ocupação do gestor ao cargo de liderança. Como constatado na declaração:

“Um pouco dos dois, pois eu já trabalho com essa equipe há muitos anos, mesmo antes do cargo de gestor”.

A entrevista revelou um senso comum à definição de líder e a aplicação das teorias na prática organizacional. O estilo democrático possibilita a cooperação de todos na tomada de decisão, ao mesmo tempo percebe-se o uso de técnicas próprias dos gestores para se adequarem à equipe em que desempenham liderança. As características da teoria situacional, embora não explicitamente citadas pelos gestores, se mostrou mais útil e eficiente para a realidade da universidade.

6. CONCLUSÕES

Após a realização da pesquisa que teve como principal objetivo a identificação dos estilos de liderança que predominam nos gestores da UFRN campus Natal foi possível verificar que o estilo que predomina é o estilo democrático, que foi o mesmo declarado pela maioria dos respondentes durante a entrevista.

Pode-se identificar que mais da metade dos gestores está na faixa dos 35 a 56 anos de idade, e que há um equilíbrio entre homens e mulheres que ocupam cargos de liderança. A pesquisa mostrou a diversidade entre os setores pesquisados nos diferentes cargos de administração. Com relação à função de líder, a maioria dos gestores afirmaram que ocupam os cargos de liderança a pelo menos 1 ano, isso se deve ao fato de ter sido feito uma renovação nos setores pela atual gestão (2015-2019).

Conforme visto na análise, as médias do fator relacionamento obtidas no questionário se aproximaram dos 5 pontos, em uma escala de 1 a 5, o que significa que os gestores apresentam tendências de um líder democrático, mais aberto às relações pessoais. No fator tarefa, a média mais alta foi a da afirmação 10, com de média 4,6. A média alta nessa afirmação evidencia que a cobrança com os prazos estabelecidos sempre vai existir, independente do estilo de liderança do gestor. O importante é identificar como essa cobrança é transmitida aos liderados.

Liderança, pôde se concluir, é a competência para exercer influência em uma pessoa ou grupos, independente de divergências raciais, culturais etc. Segundo Vergara (2007), para consegui-la o líder necessita de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse conjunto de informações não é algo acabado, ou seja, depende de constante atualização. “Essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto”.

Como constatado no presente trabalho não existe um estilo certo para liderar, os gestores respondentes demonstraram se adaptar ao setor em que desempenham sua liderança.

Após a realização da pesquisa, foi possível concluir que o objetivo principal deste estudo, que era identificar o estilo de liderança predominante na UFRN foi atingido com base em todas as respostas coletadas e resultados tabulados. Como sugestão de pesquisa futura, é relevante que os líderes sejam entrevistados novamente, porém, utilizando uma abordagem totalmente qualitativa. Nesse caso, a coleta de dados seria feita por meio de uma entrevista estruturada com perguntas abertas, dando liberdade nas respostas do gestor. Também pode ser realizada uma pesquisa com os seus subordinados, para verificar se a percepção de liderança que os líderes têm é a mesma vista pelos liderados.

REFERÊNCIAS

<http://www.sistemas.ufrn.br/portal/PT/reitoria/secao/sobre_reitoria/#.VvmAStlrIdU> Acesso em 28/03/2016 ÀS 16H.

Anexo da Resolução no 014/2011-CONSUNI, **REGIMENTO INTERNO DA REITORIA. UFRN.**

BASS, B. M. **Is there universality in the full range model of leadership?** *International Journal of Public Administration*. New York: v. 19, n. 6; p. 731-762 1996

BERGAMINI, CECÍLIA W. **Liderança: Administração do sentido.** São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114. 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COX JR, T. Cultural diversity in organizations: theory, research & practice. San 13
DOBBINS, G. H.; PLATZ, S. J. **Sex differences in leadership: How real are they?** *Academy of Management Review*, vol. 11 n. 1, p118-127, 1986.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho.** *GV-executivo*, v. 12, n. 1, janeiro-junho, 2013

HANASHIRO Darcy M.M; NASSIF, Fernanda Jorge; NASSIF,Vânia M.Jorge; CARVALHO, Vânia Amorim Carvalho de; BIDO, Diógenes de Souza. **Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?** Disponível em <

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA2804.pdf> Acesso em 29 de maio de 2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas.v. 42 n. 1.Jan./Mar. 2002

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VERGARA, S. C. **A Liderança Aprendida**. *GV-executivo*, v. 6, n. 1, jan-fev, 2007.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE ESTILO DE LIDERANÇA

Prezado respondente: esta pesquisa tem fins acadêmicos para a conclusão do Curso de Graduação em Administração da UFRN. Neste sentido peço a gentileza de sua colaboração no preenchimento deste formulário. Importa registrar que os dados provenientes desta pesquisa garantem a sua não identificação, bem como a participação voluntária.

1. Qual sua faixa etária?

- a. De 18 a 25 anos
- b. De 26 a 35 anos
- c. De 36 a 45 anos
- d. De 46 a 55 anos
- e. Mais de 56 anos

2- Sexo: M F

3- Qual sua formação?

- a. Ensino médio
- b. Ensino superior
- c. Pós-graduação
- d. Mestrado
- e. Doutorado

4- Há quanto tempo exerce o atual cargo?

- a. Há 1 ano
- b. Há 3 anos
- c. Há 5 anos
- d. Há 7 anos
- e. Há mais de 7 anos

5- Qual o seu cargo de origem?

6- A quanto tempo está na UFRN?

Agora avalie as afirmações e responda levando em consideração o seu perfil em um cargo de gestão, sendo que (1) significa que você **nunca** exerce as práticas da afirmação e que (5) significa que você **sempre** exerce as práticas da afirmação.

Fator Relacionamento					
Reconheço a responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a soluções de modo participativo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ouçõ a equipe, dá sugestões e acompanha os resultados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Deixo a equipe reformular os procedimentos de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Busco a aprovação da equipe para alterar e implantar os procedimentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Costumo considerar opiniões da equipe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Delego a tomada de decisão e observa a dinâmica interativa entre a equipe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Utilizo o feedback como ferramenta de mensuração de resultados e desempenho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Costumo tentar gerenciar e solucionar conflitos internos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Avalio minha equipe constantemente de forma transparente, objetiva e justa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Incentivo a equipe a se autodesenvolver e criar novas alternativas para processos e rotinas diárias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fator Tarefa					
Quero ser copiado e envolvido em tudo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Permito que a equipe fique à vontade para desenvolver a atividade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sou rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Peço que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sei quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sigo a rotina e não planeja possíveis demandas adicionais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredita que assim trabalhem mais produtivamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Deixo a divisão do trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Indico aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dou liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

APÊNDICES

DECLARAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA

1. Para o Sr.(a) o que é liderança?

“É fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados institucionais”.

“É um atributo indispensável não só à figura do gestor, mas também a todos os membros de determinado equipe de trabalho para que os fluxos e as divisões de trabalho sejam cumpridas”.

“É a arte de comandar pessoas sem que elas se sintam pressionadas e, sim motivadas para atingir o objetivo comum”.

“Capacidade de envolver positivamente os liderados”.

“É um processo de condução de pessoas ou pessoa, com o objetivo de atingir os interesses de uma equipe ou de uma organização como um todo”.

“Permitir que a equipe atinja seus resultados com o mínimo de intervenção do líder”.

“É quando você tem influência positiva em determinado grupo de pessoas, mantendo a união desse grupo para alcançar os objetivos”.

“É a capacidade de influenciar, inspirar e coordenar pessoas direcionando-as para a realização de objetivos e metas, respeitando a diversidade de opiniões e valores, promovendo crescimento e desenvolvimento da equipe e da instituição”.

“Significa conduzir uma equipe com vistas a atingir os objetivos traçado gerenciando adequadamente os recursos materiais, humanos e o tempo na consecução desses objetivos”.

“É a capacidade de identificar oportunidades que possam trazer (proporcionar) benefícios a determinada comunidade e influenciar para este fim”.

“Conseguir naturalmente coordenar pessoas e suas atividades de forma voluntária”.

2. O Sr.(a) se considera um líder? Por que?

“Sim, pois sempre estou empenhado na melhoria do desempenho organizacional por meio da melhoria do desempenho organizacional por meio da melhoria do desempenho das equipes”.

“Sim, pois consigo delegar atividades de maneira participativa bem como auxiliar e orientar os membros da minha equipe na execução dos seus respectivos processos de trabalho”.

“Sim, consigo delegar sem impor”.

“Sim. Procuo envolver respeitando as individualidades”.

“Sim. Pela busca em interagir em pessoa ou pessoas da equipe; dando o exemplo com vista a atingir os objetivos da organização”.

“Sim. Deixo que as pessoas possam andar sem intervenção”.

“Sim. As pessoas acreditam e confiam no meu trabalho”.

“Acredito que sim, pois tento cumprir a minha missão frente à UFRN, com plena consciência das minhas responsabilidades, buscando encorajar minha equipe

a superar os desafios e a cumprir suas metas, gerando resultados satisfatórios não só para a instituição, mas para toda a sociedade”.

“Não. Pois apesar de entender que tenho algumas características de um líder, não possuo outras com maior rigor e saber cobrar dos colaboradores quanto aos prazos, além da necessidade de melhorar a comunicação e apresentação em público.”

“Sim. Procuo influenciar as pessoas a atingirem certos objetivos com argumentos convincentes para tal meta”.

“Sim. Por atitudes e formas de comandar a equipe”.

3.Como o Sr.(a) considera o seu estilo de liderança?

“Liderança transformacional, sempre focando na melhoria dos resultados da equipe, motivando-o e inspirando-a, de forma individualizada, com vistas ao alcance das metas e objetivos organizacionais”.

“Aproximo-me de um estilo de liderança participativo e carismático”.

“Liderança democrática”.

“Inclusivo”.

“O estilo democrático. Isto é, ouvindo a equipe na condução de melhoras”.

“Democrático”.

“Eu tento ser sempre democrática, incentivando o grupo a participar das decisões”.

“Não tenho um estilo fechado e definido de liderança. Na verdade, tento sempre analisar o contexto e a situação apresentada, ouvir as diversas opiniões e seguindo meus valores, procuro tomar a melhor decisão possível”.

“Um estilo mais aberto e participativo. Gosto de ouvir e levar em consideração a opinião dos demais membros da equipe”.

“Dependendo da situação acredito que exerço de forma centralizada e em outras situações procuro tomar decisões ouvindo a equipe deixando que formalizem as melhores possibilidades de decisão, interagindo neste processo”.

“uma liderança democrática com principio na descentralização das decisões”.

4.O Sr. (a) acha que seu estilo de liderança é mais pessoal ou relacionado com o cargo e instituição?

“Meu estilo de liderança mistura características pessoais e ligadas ao cargo e a instituição, pois a gestão no setor público possui algumas peculiaridades e especificidades que implicam novas estratégias de gestão de pessoas, visando um maior envolvimento e comprometimento do funcionário”.

“Pelas características do meu estilo de liderança, acredito que ele é mais pessoal. Mas também relacionado à natureza do cargo de gestão que exerço atualmente”.

“Acredito que há um equilíbrio”.

“Mais pessoal”.

“É pessoal, mas sem perder de vista o cargo e a instituição”.

“Relacionado com o cargo. Em outra instituição talvez mudaria o estilo”.

“Um pouco dos dois, pois eu já trabalho com essa equipe há muitos anos, mesmo antes do cargo de gestor”.

“Como já disse anteriormente, não tenho um estilo único. Na verdade, não consigo estabelecer bem essa divisão entre um estilo mais pessoal ou um estilo relacionado ao meu cargo. À frente da UFRN, em muitas situações, preciso ser mais firme e assertiva, pois o meu papel exige grandes responsabilidades e obrigações. Em outros momentos, devo ter um tom mais pessoal agir com mais sensibilidade. Esse equilíbrio é importante! E mais importante ainda – que tenho sempre em mente- é que minhas decisões sempre devem ser voltadas para o bem da instituição”.

“Mais relacionado com o cargo e a instituição”.

“Meu estilo de liderança é mais pessoal (tende mais para esse estilo)”.

“Acredito que mais pessoal.”

ORGANOGRAMA REITORIA UFRN

