

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Aline Rossales Sengik

PROCESSO DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DA UNIPAMPA  
CAMPUS JAGUARÃO

Pólo Jaguarão  
2012

**Aline Rossales Sengik**

**PROCESSO DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DA UNIPAMPA  
CAMPUS JAGUARÃO**

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

**Orientador: Prof. Msc. Márcio Silva Rodrigues**

**Pólo Jaguarão**

**2012**

**Aline Rossales Sengik**

**PROCESSO DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO DA UNIPAMPA CAMPUS  
JAGUARÃO**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador – Prof. Msc. Márcio Silva Rodrigues – UFPel

Dedico:

Aos meus pais Claudio e Ivone pelo carinho, dedicação e apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao meu irmão, Audrei pelo seu apoio constante.

## **AGRADECIMENTOS**

À UFRGS, pela oportunidade e pelo fato de oferecer um curso de especialização com qualidade em Gestão Pública.

Ao orientador Prof. Márcio Silva Rodrigues pelos incentivos e a orientação dada durante o trabalho.

À tutora Maria da Lucia Nidballa dos Santos pelos “puxões de orelhas” e pelas palavras de apoio, obrigada por acreditar em mim.

Aos colegas servidores da Unipampa, que se dispuseram a responder o roteiro de entrevista, contribuindo para desenvolvimento deste trabalho.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Pureza Boéssio pelo seu auxílio na tradução do resumo para a língua espanhola.

À amiga Bruna de Oliveira Farias, pelo apoio e ajuda em algumas questões do trabalho.

## EPÍGRAFE

***“A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.”***

(Bennis, 1996)

## RESUMO

O processo de liderança nas organizações, atualmente é uma peça fundamental para melhorar o desempenho e o desenvolvimento da organização. Neste sentido, o presente texto busca relatar uma análise do processo de liderança na Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão. Observa no decorrer do trabalho a evolução do processo de liderança, pois outrora, acreditava que se identificava a liderança através dos traços de personalidade dos líderes, depois pelos estilos, após pelas situações e verifica-se hoje, que a liderança é caracterizada por vários elementos como: influência, situação, comunicação e objetivos. Para realizar esta pesquisa de natureza descritivo-interpretativa, utilizamos a técnica de estudo de caso, os quatro sujeitos entrevistados foram selecionados por julgamento e os dados primários foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada. Com os dados obtidos através das respostas dos entrevistados, foi possível fazer uma associação com as informações contidas na fundamentação teórica, identificando em que pontos os entrevistados concordavam e discordavam para poder chegar a um resultado. De forma geral, os resultados parecem indicar que muitos dos aspectos considerados essenciais à liderança, especialmente, a nova liderança, ainda não estão claros na perspectiva dos ocupantes de cargos de chefia. Argumento facilmente justificado quando se verifica que a maioria dos sujeitos entrevistados sequer conhecem claramente os objetivos da organização. Por consequência, isto afeta outros aspectos, como: dificuldades no processo de comunicação, na tomada de decisões e na motivação dos servidores. Dentre os principais motivos que contribuem para justificar tais constatações quiçá o tempo de existência da organização, a natureza, a alta rigidez estrutural e a excessiva formalização das atividades presentes nas organizações públicas, podem impactar na forma como o processo de liderança é percebido pelos sujeitos entrevistados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. UNIPAMPA. Organização Pública.

## RESUMEN

El proceso de liderazgo en las organizaciones actualmente es una pieza fundamental para mejorar el desempeño y el desarrollo de la organización. En este sentido, el presente texto, busca relatar un análisis del proceso de liderazgo en la “Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão”. En el desarrollo del trabajo se observa la evolución del proceso de liderazgo, que antes era distinto ya que se creía que el liderazgo era identificado a través de los trazos de personalidad de los líderes, después, por los estilos, más adelante por las situaciones y hoy, se verifica que el liderazgo es caracterizado por varios elementos como: influencia, situación, comunicación y objetivos. Para realizar esta investigación de naturaleza descriptiva-investigativa, utilizamos la técnica de estudio de caso, los cuatro sujetos encuestados fueron seleccionados por juzgamiento y los datos primarios fueron obtenidos a través de una entrevista semi-estructurada. Con los datos obtenidos en las respuestas, fue posible hacer una asociación con las informaciones contenidas en la fundamentación teórica, identificando en qué puntos los sujetos concordaban o no, para poder llegar a un resultado. De forma general los resultados parecen indicar que, muchos de los aspectos considerados esenciales al liderazgo, especialmente al nuevo liderazgo, aun no están claros en la perspectiva de los ocupantes de los cargos de “jefes”, argumento fácilmente justificado cuando se verifica que la mayoría de los sujetos entrevistados siquiera conoce claramente los objetivos de la organización. Por consecuencia, esto afecta otros aspectos, como: dificultades en el proceso de comunicación, en la toma de decisiones y en la motivación de los servidores. Entre los principales motivos que contribuyen para justificar tales constataciones, quizás el tiempo de existencia de la organización, la naturaleza, la alta rigidez estructural y la excesiva formalización de las actividades presentes en las organizaciones públicas, pueden impactar en la forma como el proceso de liderazgo es percibido por los sujetos entrevistados.

**PALABRAS-CLAVE:** liderazgo. UNIPAMPA. Organizaciones públicas.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral .....	11
1.1.2 Objetivos Específicos .....	11
1.2. JUSTIFICATIVA.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	14
2.2. AS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	16
2.2.1 Abordagem do Traço Pessoal .....	16
2.2.2 Abordagem do Estilo.....	17
2.2.3 Abordagem Contingencial ou Situacional.....	20
2.2.4 Teoria do Traço X Teoria de Estilo X Teoria Situacional.....	23
2.2.5 Abordagem da Nova Liderança .....	23
2.3 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	27
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	33
4.1.1 Unipampa Campus Jaguarão.....	33
4.2 ANÁLISE DO PROCESSO LIDERANÇA.....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
5.1 Conclusão do Estudo .....	44
5.2 Limitações do estudo .....	46
5.3 Sugestões para estudos futuros.....	46
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança é muito importante para o sucesso das organizações sejam elas públicas ou privadas, porque é através de uma boa liderança, que as organizações conseguem obter os resultados esperados e atingir as suas metas. Ou seja, o líder se torna uma figura essencial dentro das organizações sendo fundamental que este conheça toda a estrutura organizacional, os processos e principalmente as pessoas que trabalham na sua equipe, conforme afirma o autor:

Segundo Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Desse modo, se como diz Solè e Pham (2000), *controlar e dirigir são duas noções indissociáveis na concepção tradicional de organizações*. Em nosso mundo, onde a evolução dos modelos de gestão, das formas organizacionais e das tecnologias de gestão faz surgir novas maneiras de controle e novas configurações culturais, para acompanhar tais transformações, tem-se a liderança como processo organizacional, exigindo do líder nova forma de dirigir a organização.

Sendo a liderança, um instrumento central para o funcionamento das organizações, ao longo dos anos, diversos autores tem se ocupado em discutir sobre este tema em diferentes perspectivas. Com isso verifica-se uma “certa evolução” no significado e na prática de liderança. Por exemplo, se antes, a liderança estava relacionada à força, imposição, obediência e autoridade. Atualmente, a liderança está mais ligada à ideia de influência, convencimento, participação e visão.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), na evolução do conceito de liderança, existe uma evolução gradual de um estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, buscando dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades de auto-realização; havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização.

Ainda, com base na afirmação acima e complementando com a de Chiavenato (2000), *a liderança é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar*. Verifica-se que o líder de hoje, tem que ser

democrático e focado em conceitos modernos como: motivação, liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de equipes e principalmente valorizar as pessoas, possibilitando o desenvolvimento de potencialidades dentro da organização.

Segundo Brymann (2004), dentre os vários rótulos da nova liderança, revelaram que o líder é alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele define uma missão de uma organização e os valores que o apoiarão.

Diante do exposto, que para muitos autores a liderança é um elemento necessário à organização que busca melhorar o seu desempenho e será através da figura do líder que por meio da influência e da motivação dos seus liderados buscará atender as metas da organização.

Nesta mesma linha de raciocínio é essencial destacar que a importância do processo de liderança e todas as suas características se estendem as organizações públicas, que apesar de suas particularidades, estas também têm a necessidade de evoluírem neste elemento.

Segundo Bresser-Pereira e Grau (1999), argumentam que a administração pública deve utilizar práticas modernas de gerenciamento e que “gerenciar” é diferente de “controlar”, quase da mesma forma que “fazer acontecer” é diferente de “evitar que aconteça”. Os autores concluem que no mundo globalizado em que vivemos são necessárias novas competências e estratégias na gestão pública.

Ainda neste contexto, vê-se também, a necessidade de um líder nas organizações públicas que busque um ambiente organizacional favorável em busca de resultados positivos para a comunidade e a organização.

De acordo com Moore (2002), os gerentes públicos, no exercício de suas atividades, convivem num ambiente complexo, visto que lidam com o político eleito com autonomia e poder sobre eles. Portanto, para serem bem sucedidos e alcançarem o objetivo da organização pública, é preciso flexibilidade para lidar com as diferenças e evitar confrontos.

Então, neste trabalho buscou-se identificar como é o processo de liderança em uma organização pública, apontando os pontos positivos e negativos deste processo dentro desta instituição, para auxiliar neste estudo a organização escolhida foi a Unipampa.

A Universidade Federal do Pampa é uma instituição federal de educação superior multicampi, que foi implantada em 2006, dividida em 10 campi, no seu início foi gerenciada por outras duas instituições federais: Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sendo que cada uma ficou responsável pelo gerenciamento de cinco unidades, sendo o campus Jaguarão uma

das gerenciadas pela UFPel. Em janeiro de 2008, foi publicada a lei de criação que instituía esta universidade, dando-lhe total autonomia.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de liderança na Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever as funções de direção na Unipampa Campus Jaguarão;
2. Identificar o perfil dos servidores que ocupam estas funções;
3. Analisar como eles agem nas funções de direção;
4. Descrever como as ações destes servidores que ocupam funções de direção se relacionam com a ideia de liderança, especialmente, a chamada nova liderança.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

As organizações estão valorizando cada vez mais pessoas que sejam comprometidas com a organização, que tenham habilidades cognitivas e capacidade de trabalhar em equipe, que busquem sempre estar aprendendo e que sejam generalistas, por estas razões surge também à necessidade de uma nova liderança, onde o líder deve ter uma visão clara dos perfis e interesses dos seus subordinados para poder mantê-los sempre motivados, em busca do mesmo ideal. Ou seja, de acordo com Pralahad (2001), que sejam capazes de lidar com ambiguidades e possuir habilidades competentes não apenas interpessoais, mas também interculturais.

O trabalho propõe observar quais as principais características do líder e de como é o processo de liderança dentro de uma organização pública, que neste estudo será a Unipampa Campus Jaguarão, levando-se em conta a teoria da nova liderança. Destaca-se, ainda a importância da liderança nas organizações públicas, mostrando que é um fator essencial para conseguir obter a eficácia no desempenho destas organizações, auxiliar na área de gestão de pessoas, pois envolve questões relacionadas ao desenvolvimento profissional e motivacional, melhorar o processo de comunicação, porque através da influência do líder os subordinados têm uma visão de uma pessoa mais acessível.

Este trabalho tem por objetivo contribuir teoricamente para o tema liderança, reforçando a importância da continuidade nos estudos sobre o tema em questão nos órgãos públicos, pois existe muito conteúdo relacionado à empresa privada, por esta razão é que em alguns momentos do trabalho é citado o autor Idalberto Chiavenato. Sendo assim, a intenção é fornecer material teórico à área, uma vez que este, ao tomar como unidade de observação uma organização pública, será possível identificar as especificidades, inclusive do processo de liderança deste tipo de organização fornecendo assim maiores informações para estudos posteriores.

Já na prática, este trabalho visa contribuir com a organização escolhida, Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão, através do resultado da análise do seu processo de liderança, destacar os pontos positivos e negativos no tipo liderança empregada na instituição. E, também mostrar como através de uma boa liderança é possível ter uma organização mais eficaz, com servidores mais motivados e por fim, oferecendo serviços com maior qualidade a sociedade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos tempos, com as mudanças que ocorreram no ambiente corporativista têm demandado das organizações uma nova visão sobre o processo de liderança e também na forma de agir do líder. Ou seja, a função do líder deve ser influenciar os seus subordinados a tornarem-se mais eficientes em busca de um objetivo.

Conforme Maximiano (2009), a liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas, tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto dos seus seguidores.

De acordo com Chiavenato (2010), a liderança é um processo-chave em toda organização e tem sido uma preocupação constante tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores.

Portanto, as organizações que desejarem melhorar o seu desempenho, precisam dar ênfase àquele elemento, pelo fato dela envolver várias partes de uma organização, mas principalmente às pessoas que a compõem. Mostrando assim, o papel fundamental do líder, que deve ser capaz de gerenciar os indivíduos e as capacidades múltiplas dos seus subordinados em busca de um propósito comum, conforme destaca:

Oliveira (2004), a Liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciarem o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela é que vai conduzir as atividades, fazendo planejamentos, monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o bem mais valioso da empresa porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Contudo, é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz.

Segundo Kotter (1999), o gestor do século XXI tem necessidade de um conhecimento mais abrangente sobre liderança e o funcionário precisa também ter o conhecimento sobre liderança e gestão. As instituições de destaque do cenário atual precisam ser adaptáveis e dinâmicas. Isto somente é possível seguindo os novos conceitos de liderança.

Sendo assim, na atualidade, há a necessidade de um novo perfil de funcionários para as organizações, ou seja, que possuam conhecimento da evolução e das transformações e dos novos conceitos que foram surgindo. Pois, a sociedade

está mais exigente em relação aos serviços oferecidos exigindo então, organizações mais eficazes e dinâmicas.

Neste contexto, em se tratando de organizações públicas, as pessoas após serem aprovadas no concurso público e ao assumirem o seu cargo ficam restritas as atividades do respectivo, não sendo levado em conta as suas potencialidades para o seu desenvolvimento profissional. Isto pode atrapalhar as ações do líder no processo de liderança, ao ficar limitado a cargos e não as pessoas.

Segundo Maximiano (1995, p.363), a mais importante e duradoura base da autoridade é o próprio indivíduo – suas qualidades intrínsecas, que independem do cargo ocupado. Esta é a liderança propriamente dita, a autoridade que tem como motivo a própria pessoa e fundamenta-se na “devoção afetiva e pessoal dos seguidores”, e se identifica com o carisma”.

Como já mencionado anteriormente, as pessoas são a parte fundamental dentro de uma organização, por isto é interessante que sejam analisadas as qualidades e os perfis de cada individuo em situações específicas no ambiente de trabalho. Pois, muitas vezes elas podem auxiliar na melhor tomada de decisão independentemente do cargo que este ocupa, por esta razão, não pode delimitar-se o campo de atuação profissional dos indivíduos de acordo com a sua função específica.

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos com o objetivo de melhor compreensão sobre o tema liderança, e que darão suporte para o desenvolvimento deste trabalho. Sendo assim, este capítulo foi estruturado da seguinte forma: primeiramente é apresentado um tópico que trata dos principais conceitos de liderança. No tópico seguinte, será tratada a evolução das abordagens sobre liderança, dando maior ênfase a abordagem da nova liderança. E, no último tópico serão abordadas algumas características sobre a liderança do serviço público, tendo em vista que o foco deste estudo é o processo de liderança em organizações públicas levando-se em consideração a nova liderança.

## 2.1. CONCEITOS DE LIDERANÇA

Antigamente, nas organizações o “chefe” era aquela pessoa que somente “mandava” nos funcionários, ou seja, determinava o que tinha que ser feito e as pessoas apenas faziam, não dando oportunidade de diálogo. Mas, devido aos avanços e as transformações nas práticas de gestão, isto vem se modificando, hoje

há a necessidade de uma liderança mais flexível adaptável nas organizações, por esta razão o papel do líder tem por objetivo estimular os funcionários, fornecer um ambiente adequado de trabalho e através da sua influência fazer com que as atividades sejam realizadas em busca da obtenção da meta da organização.

Sendo assim, a liderança é essencial para as organizações, pelo fato de trazerem muitos benefícios para elas e para os seus funcionários, existem diversos estudos e conseqüentemente muitas definições disponíveis sobre este tema de diversos autores, abaixo são apresentados à compreensão de alguns autores sobre este tema.

O primeiro conceito apresentado é do autor *Idalberto Chiavenato*, que define o seguinte:

"a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (1999:553-627)".

Neste mesmo contexto, o autor Stoner (1999, p. 344), complementa que "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

Ainda, acrescentando os conceitos de liderança dos autores acima, o autor Stogdill (1950), destaca que a liderança pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas. Ou seja, a mostra a importância de influência sobre os subordinados.

Já o autor Douglas McGregor, apresenta outro conceito para a liderança que difere da linha dos autores citados acima, mas que vem a contribuir muito para formação de um conceito mais amplo.

"Liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo. Neste processo, interagem quatro variáveis ou componentes: as motivações dos liderados; a tarefa ou missão; o líder; a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados." (Maximiano, 2009)



## 2.2. AS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

A seção a seguir tem o objetivo de apresentar as teorias desenvolvidas por estudiosos sobre o tema Liderança, mostrando o processo de liderança nas organizações e de todos os fatores envolvidos como: os recursos (quais e como são utilizados), as pessoas e o líder (quais são as suas características? como ele controla os indivíduos? qual a sua visão?). Através disto, mostrar como cada uma das abordagens que serão apresentadas auxilia na caracterização da liderança da Unipampa.

Segundo, Alan Bryman (2004) existe quatro abordagens possíveis para o estudo da Liderança, sendo que cada uma está associada a um período específico que são:

- *Abordagem do Traço Pessoal* – Até o final dos anos 40;
- *Abordagem do Estilo* – Até o final dos anos 60;
- *Abordagem Contingencial* – Final dos anos 60 e começo dos anos 80;
- *Abordagem da Nova Liderança* – Início dos anos 80;

Agora veremos características de cada uma das abordagens citadas acima.

### 2.2.1 Abordagem do Traço Pessoal

Esta foi à primeira abordagem a surgir para explicar a liderança e a função dos líderes dentro da organização, esta teoria acredita que os líderes são pessoas que possuem traços específicos de personalidade que se destacam das demais, influenciando assim o comportamento das outras pessoas da organização.

Segundo Bryman (2004), a abordagem do traço pessoal busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes. Essa orientação implica a crença de que a liderança é uma característica inata, e não uma habilidade aprendida.

É importante destacar que o traço de personalidade, segundo Chiavenato (2010) é uma característica pessoal que marca o líder, ou seja, as teorias de traços de personalidade são aquelas que procuram identificar os traços de personalidade que caracterizam os líderes bem-sucedidos.

Chiavenato (1983, p.127), ainda ressalta que os traços mais importantes e comumente apontados, são os seguintes:

- **Traços físicos:** Se refere aos atributos físicos do indivíduo, como: energia, aparência e peso.

- **Traços intelectuais:** São os atributos relativos ao perfil do indivíduo, exemplo: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

- **Traços sociais:** Estes traços estão relacionados às habilidades do indivíduo, como: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.

- **Traços relacionados com a tarefa:** Este traço, como o próprio nome já menciona são as ações do indivíduo diante uma tarefa, por exemplo: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Tendo em vista, os traços citados acima Chiavenato (2010), afirma que através deles seria possível identificar algumas características dos líderes de sucesso, como:

- Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- Habilidade de estabelecer prioridades;
- Habilidades de planejar e programar atividades da equipe;
- Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- Habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

Com base no que foi exposto acima, identifica-se como pontos fracos desta abordagem, o fato da teoria do traço pessoal, levar em conta apenas traços específicos de personalidades para diferenciar os líderes dos não líderes e também, por não considerar a situação em que ocorre a liderança. Tendo em vista estas limitações foi que surgiu o estudo sobre a abordagem de estilo, que irá abranger o comportamento dos líderes.

### 2.2.2 Abordagem do Estilo

De acordo com Bryman (2004), “a ênfase no estilo de liderança a partir do final dos anos 40 sinalizou uma mudança no foco, indo das características pessoais dos líderes para seu comportamento enquanto líderes”.

Por esta razão, foi que surgiu o estudo da abordagem do estilo, também conhecida como a Teoria do Estilo de Liderança, tendo o objetivo de detectar o tipo de comportamento que identifica um líder. Neste contexto, Chiavenato (2010), afirma que as teorias sobre estilos de liderança são aquelas que procuram identificar o comportamento específico capaz de influenciar as pessoas.

Segundo Bryman (2004), existem várias pesquisas que poderiam ilustrar esta abordagem, mas a mais conhecida e que desenvolveu importantes conceitos e métodos é o conjunto de pesquisas realizado na Ohio State University (Universidade Estadual de Ohio), que teve como principal pesquisador Stogdill.

O mecanismo utilizado foi à aplicação de questionários, em algumas organizações, sobre o comportamento dos líderes com os subordinados. Através das respostas obtidas foram dadas pontuações para cada aspecto de comportamento, sendo que os pesquisadores se detiveram nos seguintes: *Consideração* (líderes preocupados com os subordinados enquanto pessoas) e *Iniciativa para estruturar* (líder define o que e como os subordinados devem fazer), após isto relacionaram a pontuação de cada líder a várias medidas de resultados, como: desempenho do grupo e satisfação dos subordinados. Chegando a seguinte conclusão, que *Consideração* estava ligada a melhor moral e satisfação dos subordinados, mas com baixo desempenho, ao contrário da *Iniciativa para estruturar*, que estava ligada ao baixo moral, mas com melhor desempenho.

Isto é, quando o comportamento do líder é mais voltado para as pessoas, no caso do aspecto consideração, têm-se na organização liderados mais satisfeitos, porém verificou-se que o desempenho final da organização não era o esperado. Ao contrário, de quando o líder é mais voltado para como fazer as tarefas, no caso do aspecto iniciativa para estruturar, onde não se têm pessoas tão satisfeitas, mas o desempenho final das atividades é melhor para a organização.

Segundo Korman (1966), constatou que pesquisas posteriores que utilizaram os mesmos métodos da Ohio, chegaram à conclusão que o que funciona bem em algumas situações podia não funcionar em outras. Ou seja, a eficácia do processo de liderança não era igual em situações diferentes, sendo este um dos pontos fracos desta teoria.

Ainda, Bryman (2004) destaca como outro ponto negativo desta teoria, o fato de que o impacto das “teorias implícitas de liderança” das pessoas influenciava a avaliação do comportamento de seus líderes. Verificou-se que a pesquisa de Ohio

seria a percepção das pessoas sobre o comportamento do líder, ou seja, o resultado da pesquisa pode ser apenas um registro da visão que os subordinados têm em relação ao comportamento dos seus líderes e não de como realmente é na prática este comportamento.

Seguindo na teoria sobre estilos de liderança, é importante destacar outra abordagem nesta mesma linha, o estudo dos três estilos de liderança de White e Lippitt, que procurava verificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança nos resultados de desempenho e no comportamento das pessoas. Os autores evidenciam três estilos básicos de liderança:

- Liderança Autocrática: Este estilo de liderança enfatiza somente o líder, ou seja, a tomada de decisões é centralizada, ele é autoritário, porque dá ordens e espera que elas sejam seguidas plenamente. O resultado deste tipo de liderança em relação à quantidade de trabalho é bom, mas em relação às pessoas não, pois elas trabalham sobre pressão e com sentimento de frustração.

- Liderança Liberal ou *Laissez-Faire*: Este tipo de liderança enfatiza somente o grupo, ou seja, as tomadas de decisões são individualizadas ou grupais, sendo que o líder só participa quando for solicitado, o líder não possui firmeza nas suas atitudes. O resultado deste tipo de liderança não é nem um pouco satisfatório porque não consegue atingir as metas da organização através do trabalho realizado e nem oferece qualidade do trabalho para os liderados, pois se percebe fatores como, individualismo, insatisfação, pouco respeito com o líder e a falta de integração da equipe que justificam tais constatações.

- Liderança Democrática: Neste tipo de liderança, o papel do líder é ser um facilitador para orientar o grupo, as tomadas de decisões são em conjunto com os subordinados, através das definições dos problemas e nas soluções, sempre buscando motivar os seus membros. O líder é comunicativo e preocupa-se com a instituição e com a sua equipe. O resultado deste tipo de liderança é favorável tanto para a organização quanto para as pessoas, porque apresenta um bom resultado nas metas do trabalho e também, percebe-se que a equipe trabalha com satisfação, existe a integração da equipe e o comprometimento das pessoas.

Neste contexto, a tabela abaixo, mostra resumidamente as características do comportamento do líder em relação aos três estilos de liderança apresentados.

Tabela 1: Estilos de comportamento do líder

<b>AUTORITÁRIO</b>	<b>LIBERAL</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>
O líder determina as tarefas.	O líder não participa da atribuição de tarefas.	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, um de cada vez, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão.	A atividade é discutida. Os passos gerais para as metas do grupo são esquematizados e, quando o aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos, entre os quais o grupo pode escolher.
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; permanece distante da participação ativa.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar.	O líder é "objetivo" ou "orientado aos fatos" em seus elogios e críticas.

Fonte: Lewin (1959)

Segundo Chiavenato (2010), a partir desta pesquisa, o papel da liderança democrática foi intensamente defendido pelo fato de ser compatível com a administração participativa e com o espírito democrático.

### 2.2.3 Abordagem Contingencial ou Situacional

Esta abordagem surgiu em 1967 e tem por objetivo buscar entender se o líder é capaz de desempenhar a função em qualquer situação ou apenas em situações particulares, ou seja, o comportamento mais adequado do líder dependerá das situações que forem impostas a ele. Chiavenato (2010) define que as teorias situacionais de liderança são aquelas que relacionam o comportamento do líder com a situação em que ocorre a liderança.

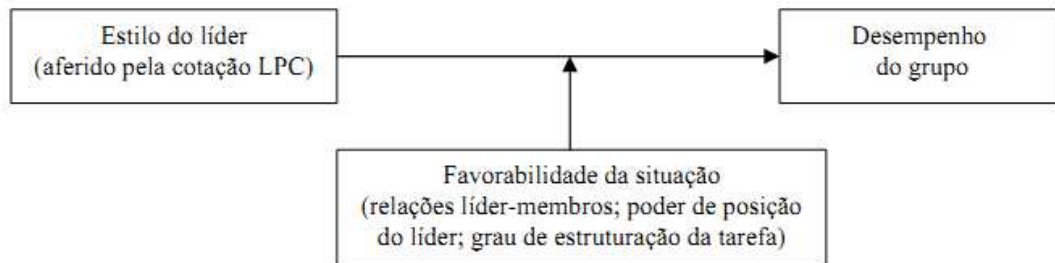
Segundo Bryman (2004), os defensores desta abordagem colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança. Um exemplo seria o modelo contingencial de efetividade de liderança, de Fiedler.

Para determinar o estilo de liderança, Fiedler desenvolveu o instrumento conhecido como Escala LPC (*Least Preferred Coworker*), que pode ser traduzido

como “*colega menos preferido*”, no qual serve para medir a orientação de liderança da pessoa que está sendo avaliada, destacando dois tipos de estilos de liderança: o orientado para as tarefas e o orientado para os relacionamentos. Portanto, o líder com *LPC Baixo* seria orientado para as tarefas enquanto que um líder com *LPC Alto* seria orientado para o relacionamento.

Logo, cada estilo de liderança pode ser eficaz, mas isto depende das características da situação, ou seja, os estilos de liderança variam em função do seu controle situacional. Por esta razão, o modelo de Fiedler, leva também em consideração três elementos básicos, que são: o estilo do líder, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação, como é possível verificar na figura abaixo.

**Figura 1: Elementos Básicos do Modelo Contingencial de Fiedler**



Fonte: Cunha (-)

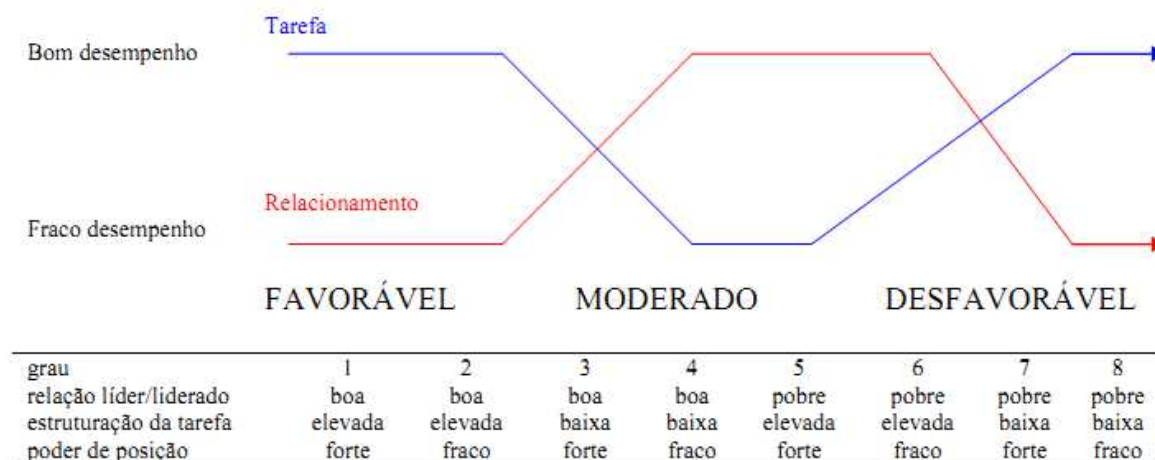
- *a relação líder e liderados*: define o grau de confiança, credibilidade e respeito que os subordinados têm para com o seu líder, é classificado em boa ou pobre;

- *o grau de estruturação da tarefa*: determina o grau com que os procedimentos são estabelecidos no trabalho, pode ser classificada em elevada ou baixa;

- *o grau de poder*: determinado pela sua capacidade de influenciar e a autoridade formal, decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica da organização, inclui o poder de admitir ou demitir, de administrar a disciplina, de promover, entre outros relacionados às recompensas e punições. Classificado em forte ou fraco.

Complementando, conforme Bryman, a eficácia da liderança é necessário que estes três fatores situacionais citados acima, sejam analisados numa escala de oito pontos, conforme demonstrado na figura 2.

**Figura 2: Modelo de Liderança de Fiedler**



Fonte: Ferreira (1996)

Sendo assim, com base nos dados obtidos através do instrumento juntamente com a análise dos seguintes elementos: os fatores situacionais e o estilo do líder, o modelo de Fiedler chega a seguinte conclusão: quanto maior o grau de poder, a estruturação de tarefas e o nível de relação líder e liderados, maior a favorabilidade situacional para que a liderança seja eficaz. Ou seja, o modelo de Fiedler sugere que em situações muito favoráveis (muito favorabilidade situacional) ou muito desfavoráveis (pouca favorabilidade situacional), o estilo de liderança mais eficaz é aquele orientado para as tarefas, enquanto que em situações intermédias, o estilo de liderança mais eficaz é aquele orientado para os relacionamentos, ou seja, pessoas. Conforme demonstrado na figura abaixo.

**Figura 3: O modelo de liderança eficaz de Fiedler**

Fatores situacionais	Favorabilidade situacional	Desfavorabilidade situacional
Poder de posição do líder	<p>Maior poder de posição</p> <p>Muita autoridade formal</p> <p>Alto nível hierárquico</p>	<p>Menor poder de posição</p> <p>Pouca autoridade formal</p> <p>Baixo nível hierárquico</p>
Estrutura de tarefa	<p>Tarefa estruturada, rotineira e programada</p> <p>Fácil de desempenhar, de executar e de aprender</p>	<p>Tarefa não-estruturada, variada e não-programada</p> <p>Difícil de desempenhar, de executar e de aprender</p>
Relações entre líder e membros	<p>Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo</p>	<p>Pobre relacionamento entre o líder e os membros do grupo</p>

Fonte: Chiavenato (2010)

Contudo, mesmo sendo esta teoria, através da análise do modelo de Fiedler, mais completa que as anteriores, porque engloba tanto os traços de personalidade do líder como também considera a situação, esta também apresenta alguns pontos negativos, como: considera apenas três fatores para analisar a situação, que muitas vezes são mais complexas e envolvem muitos outros fatores.

#### 2.2.4 Teoria do Traço X Teoria de Estilo X Teoria Situacional

Com o objetivo de sintetizar as três abordagens de liderança discutidas até o momento é exibida a tabela abaixo, que de acordo com Sánchez (2001), apresenta um resumo sobre a evolução das teorias de liderança focalizada nas características e nas limitações das principais teorias chaves.

**Tabela 2: Evolução do conceito liderança**

<b>Teorias dos Traços de Personalidade</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o líder possui características intelectuais e físicas;</li> <li>- o líder nasce mais do que se faz;</li> <li>- perspectiva individualista ou psicológica que não considera o ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de provas científicas para fundamentação de uma teoria de traços de personalidade;</li> <li>- inexistência de traços de personalidade universalmente válidos;</li> <li>- falta de pesquisas empíricas sobre correlação entre traços e eficácia do líder.</li> </ul>
<b>Teoria Comportamental</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- define e diferencia estilos de liderança que variam quanto à efetividade do comportamento dos líderes;</li> <li>- identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouca consistência dos resultados das pesquisas;</li> <li>- excluem-se variáveis tais como poder ou relações de classe;</li> <li>- visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados.</li> </ul>
<b>Teoria Contingencial ou Situacional</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Êxito do líder depende de estilo pessoal de liderança e características concretas da situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a conduta das pessoas não é estática;</li> <li>- os fatores que compõem a situação (propostos por Fieldler) são simplistas.</li> </ul>

Fonte: Sánchez (2001)

#### 2.2.5 Abordagem da Nova Liderança

Para se obter uma liderança eficaz é necessário considerar muitos outros aspectos que somente traços de personalidade ou estilo de liderança, ou seja, é



necessário analisar outros fatores que transcendem a própria liderança, por exemplo: a cultura organizacional, a natureza das tarefas, o poder, o controle, a estrutura, a influência, o processo de comunicação e os objetivos. Fazendo surgir assim uma nova abordagem, denominada por alguns estudiosos como Nova Liderança.

Esta abordagem surgiu após a década de 80, com o objetivo de analisar os novos conceitos de liderança e as mudanças ocorridas, conforme afirmação abaixo.

De acordo com Bryman (2004), a caracterização da expressão “nova liderança” tem sido usada para denotar as abordagens atuais que surgiram na década de 80 e que, conseqüentemente, sinalizam um novo modo de conceituar e pesquisar a liderança.

O mesmo autor, também afirma que esta abordagem é baseada em uma representação de líderes como *gestores de significado*, ou seja, que reconhece o papel fundamental da visão no processo.

Smircich e Morgan (1982) empregam o termo “gestor de significado” para se referirem à gerência intermediária. Comentam que esses gestores “[...] empregam esforços em *construir sentido* na defesa dos interesses estratégicos de outros e em desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes”.

Assim, o foco de atuação desses líderes, como gestor de significado é a formulação da visão, da missão e dos valores que orientam e articulam a ação das pessoas na organização e a gestão das premissas culturais (Bennis; Nanus (1985); Sashkin (1988); Westley; 1989).

Mais que isso, como os próprios autores mencionaram, o gestor de significados tem a finalidade de passar para os colaboradores a visão clara da cultura, objetivos e das estratégias da organização, ou seja, norteá-los para satisfazer os propósitos da organização.

Segundo Bryman (1996), atribuiu ao líder o papel de gestor de significado(s), de alguém que define a realidade organizacional através da articulação de uma visão que é um reflexo do modo como ele ou ela define a missão de uma dada organização, com os valores em que a mesma se apoiará;

Neste contexto, o gestor de significado deve ter conhecimento e participar da construção e/ou manutenção da cultura organizacional, porque serão através dos elementos que compõem a cultura como: missão, visão e valores, que o líder orientará o comportamento dos seus subordinados no dia-a-dia, direcionando as suas ações para atingir os objetivos organizacionais. Schein (1997), afirma que “*liderança e cultura são dois lados da mesma moeda*”, quando ressalta o papel dos líderes na dinâmica da cultura.

Dentro desta abordagem existem vários tipos de liderança e de denominações empregadas por diversos autores, mas o presente trabalho irá tratar da liderança transformacional.

Como o próprio nome já faz referência é uma liderança que transforma e lida com a emoção dos seus colaboradores. Destaca-se que um dos pioneiros nos estudos da liderança transformacional foi Bernard M. Bass, que apresenta a seguinte definição:

Bass (1985) conceitua a liderança transformacional como um processo pelo qual há uma mudança no estado de ser, isto é, os liderados são transformados, modificados. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos seus objetivos e do grupo.

Ainda, em relação ao estudo deste autor, ressalta-se que o mesmo descobriu que as três principais características de um líder transformacional são o carisma, o reconhecimento e o estímulo de cada seguidor como incentivo intelectual para que os seguidores examinem as situações de acordo com novas perspectivas, Bass (1985).

Complementando, os autores Bass e Avolio (1993), destacam as seguintes características do líder transformacional, conforme tabela abaixo:

**Tabela 3: Características da Liderança Transformacional.**

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Carisma	Desenvolvimento de uma visão despertando confiança, orgulho e respeito dos liderados.
Inspiração	Motivar os subordinados, gerando altas expectativas, adequando comportamentos e atitudes com a finalidade de somar esforços.
Consideração Individualizada	Dirigir a atenção pessoal a cada seguidor, aguçar o relacionamento.
Estimulação Intelectual	Propõe o desafio constante dos seguidores no desenvolvimento de novas ideias e cenário.

Fonte: Bass e Avolio (1993)

Na liderança transformacional são tratados aspectos como o desenvolvimento das pessoas e a importância da cultura organizacional, as pessoas tem mais liberdade para agir, pensar, realizar as tarefas e propor soluções, enfim buscar padrões de desempenho que vão além do seu próprio cargo, como destaca Schermerhorn (1996).

Como destaca Schermerhorn, a liderança transformacional é a liderança inspiradora que influencia seguidores para alcançarem desempenho

extraordinário em um contexto de inovações e mudanças de larga (1996, p. 232).

Sendo assim, o líder busca através do bom relacionamento com seus subordinados, coletar informações sobre eles para poder analisar individualmente as potencialidades de cada um, ao mesmo tempo em que tenta mostrá-los a importância da missão e visão da organização em que trabalham, gerando um ambiente mais agradável, pois os servidores se sentem mais interessados e com maior satisfação nos objetivos comuns.

Conforme Daft (1999), eles valorizam qualidades intangíveis, tais como: visão, valores compartilhados e ideias, tanto para desenvolver relacionamentos, quanto para dar um maior significado à separação das atividades e fornecer uma base comum para a aceitação das mudanças pelos seguidores.

Enfim, a liderança transformacional é orientada para a mudança, o líder deve conhecer todo o ambiente da organização, principalmente a cultura organizacional antes de propor qualquer transformação. Porque, para que ocorra a renovação ou revitalização da organização, deve-se primeiramente mudar a cultura organizacional, pois não adianta apenas modificar a estrutura organizacional, tem é que mudar a cultura, somente assim se transforma uma organização.

Neste contexto, para que a mudança ocorra é necessário à participação das pessoas que fazem parte da organização, com este objetivo o líder precisa “convencer” que a sua visão irá trazer vários benefícios tanto para o líder, para os subordinados e conseqüentemente para a organização. De acordo, com Hogg (2007), na liderança transformacional, por sua vez, os líderes inovam e mobilizam os seguidores para comprar e implementar uma nova visão para o grupo.

No mesmo sentido desta abordagem de liderança, é importante destacar também a *liderança transacional*, esta enfatiza o trabalho padronizado e as tarefas são orientadas, sua principal característica está no foco da finalização das tarefas, ou seja, ela utiliza de meios de recompensas e punições, para influenciar ou melhorar o desempenho do seu subordinado. De acordo com, Smith e Peterson (1994) esclarecem que esta troca não proporciona ligação duradoura entre as partes, uma vez que as mesmas persistem somente enquanto acreditarem que tal procedimento lhes traga benefícios próprios.

Segundo Maximiano (2005), “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”.

Retornando a liderança transformacional, conclui-se então que esta abordagem se assenta em aspectos até então pouco considerados no processo de liderança, como a cultura, a subjetividade, as emoções. Ou seja, ela busca atender tanto os objetivos da empresa, como as metas dos seus funcionários através do carisma e das mudanças. Porque assim como as organizações necessitam das pessoas para atingir seus objetivos e melhorar o seu desempenho, as pessoas também precisam das organizações para conseguir obter a sua realização pessoal.

Em relação a este tipo de liderança, destaca-se como um dos pontos positivos é a pretensa preocupação com os funcionários, pois esta valoriza aspectos relacionados à motivação, as potencialidades individuais e a valorização pela aprendizagem contínua. Sendo isto, este tipo de liderança é importante para as organizações nos dias atuais, porque se consegue ter servidores mais motivados, o que resulta numa melhora do desempenho da organização.

### 2.3 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Para compreender o tema liderança no serviço público, é preciso antes entender sobre as transformações que ocorreram no Estado durante os últimos anos. É essencial ressaltar que estas mudanças no Estado aconteceram no mundo inteiro, inclusive no Brasil, ao qual iremos nos deter neste capítulo. No caso, do nosso país a evolução da administração pública passou por três grandes modificações que foram: a administração pública patrimonialista, a administração pública burocrática e a nova liderança (administração pública gerencial), aos quais serão tratadas a seguir.

A primeira delas, a administração patrimonialista ficou vigente até meados de 1930, nesta forma o Estado funciona como extensão do próprio poder do governante e os seus servidores são considerados como membros da nobreza, sendo os cargos considerados prebendas (ocupações rendosas e de pouco trabalho), ainda o patrimônio do Estado se confunde com o patrimônio do soberano, pois o soberano não tem capacidade para distinguir entre os seus bens pessoais com o do Estado. As características inerentes a este tipo de administração é a corrupção, tendência ao nepotismo, pouca preocupação com o povo e as decisões políticas eram centralizadas no soberano. Quando o capitalismo e a democracia se tornam

dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se inaceitável.

Assim, na segunda metade do século XIX, com início do processo de industrialização surge a administração pública burocrática com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Este tipo de administração se caracterizava pela busca a neutralidade, a imparcialidade, a racionalidade, especialização (domínio do conhecimento técnico) e a meritocracia, em síntese, o poder racional-legal. Neste caso, a figura do líder é conservador, centralizador e autoritário, sendo as atividades orientadas para os processos e não para os resultados, desconsiderava as questões sociais. Mas, devido ao controle excessivo, existia a preocupação com a possibilidade de se tornar ineficiente, autorreferente e incapaz de atender adequadamente os anseios dos cidadãos.

Então, na segunda metade do século XX, a nova administração apresenta-se como solução para os problemas da burocracia, da expansão das funções econômicas e sociais do Estado e do desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial.

Segundo Souza (2000), no Brasil, os primeiros reflexos do movimento da administração pública gerencial, foram identificados no governo de José Sarney que, inspirado na *Ecole National d'Administration* da França, criou a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), objetivando formar altos funcionários públicos que detivessem um grande conhecimento de políticas públicas e gestão governamental.

Mas, foi somente em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando foi lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que objetivava a mudança da administração pública burocrática para a administração pública gerencial através da introdução de ferramentas e/ou práticas empresarias no Estado brasileiro, esta reforma foi idealizada Bresser Pereira (1997) que afirma o seguinte:

Esse plano tinha como objetivo lançar uma proposta que tentasse inovar o modelo de desenvolvimento do Estado brasileiro, a partir da implementação de uma administração pública gerencial inspirada em características empresariais, em substituição à administração pública burocrática (baseada no controle dos processos).

Neste contexto, a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Deste modo, a nova liderança tem como objetivo a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo como foco o cidadão. A principal

diferença deste tipo para a burocrática está na forma de controle, pois deixa de concentrarem-se nos processo para basear-se nos resultados. Ainda, destaca-se como características da nova administração: redução de níveis hierárquicos, descentralização, profissionalização e orientada para o cidadão.

Com isto, percebe-se que a liderança no serviço público apresenta algumas especificidades as quais não encontramos no setor privado, conforme destaca os autores.

Hooijberg & Choi (2001), os gestores do setor público, em comparação com gestores do setor privado, identificam uma associação mais fraca entre o papel de orientação para objetivos e efetividade da liderança, bem como uma associação mais forte entre os papéis de monitor (de regras, regulamentos e orçamento) e facilitador (promover esforço coletivo) com efetividade.

Neste sentido pode-se destacar o seguinte:

- Os servidores públicos devem seguir os princípios básicos da administração pública: impessoalidade, moralidade, legalidade, publicidade e eficiência.
- Os que detêm cargo de líder, no setor público assumem maior responsabilidade, pois antes de qualquer coisa devem fazer tudo dentro da lei, existem prazos e regras para realização das tarefas;
- As restrições devido aos cargos públicos dos seus liderados, muitas vezes impossibilita o líder de analisar as potencialidades da sua equipe, propor mudanças e motivá-los em busca de um objetivo.

Conforme Hooijberg & Choi (2001), embora os líderes que são servidores públicos gozem de maior segurança no trabalho, há uma alta rotatividade devido ao limite de tempo em cargos públicos e as pressões administrativas que levam a renúncias. Dentre questões relativas aos sistemas de gestão, destacam-se os elevados níveis de responsabilidade e o fato de os gestores públicos se sujeitarem a mais regras, mais restrições e a relações mais estritas para reporta-se.

Contudo, a liderança no serviço público é também um elemento fundamental, ainda mais com as mudanças no sentido de se ter uma administração pública gerencial, porque é através dela que estas organizações poderão ter um melhor desempenho e oferecer serviços de qualidade à sociedade.

### 3 METODOLOGIA

Castro (1978), afirma que a metodologia tem como objetivo auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Ou seja, na metodologia deve ficar evidente a estratégia de ação que será adotada para a realização da pesquisa. Considerando que o presente trabalho buscou analisar o processo de liderança em uma organização pública, no presente capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados e que visaram fornecer meios para análise deste processo na organização.

Quanto à abordagem dada ao problema de pesquisa, classifica-se o presente estudo como pesquisa qualitativa, pois visa coletar dados que auxiliem na interpretação das informações.

Segundo Chizzotti (1995), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta.

Com a intenção de atender ao objetivo geral do trabalho, esta pesquisa pode ser classificada como descritivo-interpretativa, que segundo Triviños (1987), é uma característica básica da pesquisa qualitativa, visto que o pesquisador busca, além de descrever a realidade analisada, identificar concepções, perspectivas e interpretar as informações levantadas.

Percebe-se que na medida em que se busca o aprofundamento a respeito de uma realidade da unidade de análise, este pode ser classificado como um estudo de caso, ou seja, foi realizada uma apreciação do processo de liderança no campus Jaguarão através dos servidores que ocuparam funções de chefias sendo assim, caracterizando-se um estudo de caso.

Segundo Chizzotti (1995), o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Para atender o objetivo deste trabalho, optou-se por delimitar o universo da pesquisa na seguinte unidade de observação, Universidade Federal do Pampa - Campus Jaguarão, que é uma instituição de ensino superior que foi criada em 2006,

sendo dividida em dez campi, no qual analisaremos apenas o campus citado acima. Esta organização foi escolhida para este estudo, por se tratar do local de trabalho da autora deste trabalho, o que facilitou na obtenção e na observação das informações.

A unidade de observação constituiu-se por sujeitos selecionados por julgamento, ou seja, pessoas que possuíam conhecimento do assunto a ser pesquisado. Sendo assim, o critério de seleção destes sujeitos é de servidores que ao longo dos cinco anos de existência da instituição exerceram funções de chefias. Entre estas funções, destaca-se a de Diretor do campus e do Coordenador Administrativo que compõem a direção do campus, que de acordo com o estatuto da instituição é o órgão executivo que coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades do Campus. Dentro deste universo, foram selecionados quatro servidores que atenderam ao critério estipulado, como mostra o quadro abaixo:

Entrevistado	Cargo	Aplicação Roteiro Entrevista
1	Diretor do Campus	O roteiro de entrevista será aplicado individualmente e serão gravados para auxiliar depois na obtenção dos dados para a análise de dados.
2	Coordenador Administrativo	
3	Coordenador Administrativo	
4	Coordenador Administrativo	

A coleta dos dados primários foi realizada através de entrevista semi-estruturada aplicada, pela autora deste trabalho, a partir do contato direto com os entrevistados e também através da observação desta organização. Conforme Kotler (2000), dados primários são aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.

Os dados secundários foram coletados a partir de um levantamento documental, a partir de documentos, como: Estatuto, Regimento Geral, Projeto Institucional e *site* da organização.

Segundo Selltiz (1987), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados, ou seja, são dados que já foram levantados para outros propósitos que não aqueles do estudo em questão.

O roteiro de entrevista foi estruturado com base nas informações contidas na fundamentação teórica onde se busca identificar e filtrar as principais características e os elementos que caracterizam o processo de liderança para então poder formular os questionamentos deste roteiro que foi aplicado aos sujeitos selecionados, com intuito de coletar o máximo de dados que permitiriam analisar o processo de liderança dentro da organização. Foi dado destaque para a abordagem da nova liderança, pois ela destaca outros aspectos essenciais para a construção e a análise de um processo de liderança. Com base nisto, o quadro abaixo apresenta um



resumo destes elementos e suas respectivas descrições, que serviram de base na estruturação do roteiro que foi aplicado aos servidores e também, no processo de análise de dados. O roteiro de pesquisa pode ser visualizado no apêndice deste trabalho.

Elementos	Descrição
Aspectos Gerais	<p>Estes aspectos estão relacionados com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- à missão, visão e valores como são utilizados;</li> <li>- na forma de como é o processo de delegação;</li> <li>- as tomadas de decisões;</li> <li>- aspecto motivacional dos servidores;</li> <li>- trabalho em equipe.</li> </ul> <p>Para poder ter uma visão geral do processo de liderança da organização.</p>
Influência	<p>Serve para analisar a maneira do líder influenciar os seus subordinados para atingir os resultados esperados. Pois conforme consta na fundamentação teórica é através da influência do líder que este consegue chegar aos subordinados e conseqüentemente no objetivo.</p>
Situação	<p>Serve para analisar como é o comportamento do líder em relações as situações do seu cotidiano. Constatou-se no capítulo 2 deste trabalho, que dependendo da situação o líder tem um comportamento diferenciado.</p>
Processo de comunicação	<p>Serve para analisar como é o processo de comunicação na organização, se as informações fluem de maneira adequada e correta. Já em relação a esta categoria a fundamentação deixou claro a importância da comunicação entre o líder e os liderados para conseguir um resultado positivo.</p>
Objetivos a alcançar	<p>Serve para analisar como são estabelecidos estes objetivos, quem participa na formulação, como as pessoas estão envolvidas. Na fundamentação teórica, verificou-se a necessidade de todas as categorias sejam sincronizadas com o intuito de conseguir alcançar o objetivo da organização.</p>

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar os dados obtidos através da aplicação do roteiro de entrevista aos sujeitos selecionados com o propósito de atender o objetivo geral deste trabalho. No primeiro momento é feita uma breve descrição da unidade de observação.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Universidade Federal do Pampa faz parte do programa de expansão das universidades federais do Brasil, que prevê a ampliação do Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades em 2006, sendo administrada em conjunto por duas outras instituições: a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), cada uma ficou responsável pela administração de 5 campi, pois a Unipampa é uma universidade multicampi presente em diversas cidades do Estado, localizados nos seguintes municípios: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

Em 2008, foi criada a lei nº. 11.640 de 11 de Janeiro de 2008, que institui a Fundação Universidade do Pampa – UNIPAMPA, conforme o artigo 1º: Fica instituída a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, de natureza pública, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Bagé, Estado do Rio Grande do Sul. Assim, a Reitoria desta universidade também está localizada na cidade de Bagé, desde modo a Unipampa é constituída por 10 campi e a Reitoria.

#### **4.1.1 Unipampa Campus Jaguarão**

Em relação ao Campus Jaguarão, o qual foi selecionado neste trabalho como a unidade de observação, destaca-se que este está localizado no extremo sul do Estado, divisa com Rio Branco (Uruguai), Arroio Grande e Herval, com uma população de 27.772 (conforme o censo de 2010).

No início das suas atividades, em 18 de setembro de 2006, o Campus Jaguarão, foi estruturado a partir do Centro de Ciências Humanas e oferecia os seguintes cursos: Licenciatura em Letras – Português e Espanhol (Diurno e Noturno) e Licenciatura em Pedagogia (Diurno e Noturno) oferecendo no total 200 vagas para discentes. Ocupava, como sede provisória, um prédio alugado pela Prefeitura localizado na Rua Augusto Leivas s/nº., que após reforma possuía as seguintes instalações: salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, sala dos colegiados, sala de professores, secretaria geral de cursos, sala da direção e da secretaria da direção, copa e toaletes.

Nesta época, sobre a coordenação da Universidade Federal de Pelotas, o Campus Jaguarão contava com o seguinte quadro de servidores: 4 servidores técnicos administrativos e em torno de 10 servidores docentes que foram selecionados através da realização de concurso público, além de 9 funcionários terceirizados (motorista, portaria, vigilância e limpeza). A direção do campus era formada pelas seguintes funções de direção e coordenação administrativa, sendo que as pessoas que ocuparam estas funções foram indicadas pela UFPel e não pertenciam ao quadro efetivo da Unipampa. Esta direção permaneceu até o final de 2007, após a instituição da Unipampa em 2008, foi realizada uma “consulta informal” entre os pares do quadro efetivo da Unipampa Campus Jaguarão, para escolher as pessoas que iriam substituir os antigos. Somente no final de 2008, é que foi realizada a primeira eleição para a escolha da direção do campus, que é formada da seguinte forma: Diretor do Campus (Docente com doutorado), Coordenador Acadêmico (Docente) e Coordenador Administrativo (Técnico Administrativo). Houve apenas uma chapa inscrita que foi a escolhida, o mandato desta chapa, corresponde o seguinte período de 2009 à 2012.

Atualmente, o campus já ocupa a sua sede definitiva localizada na Rua Conselheiro Diana s/nº., onde pode se notar a ampliação da sua estrutura, oferecendo mais espaço e comodidade a todos. A estrutura do campus em relação às funções de chefias é a mesma, mas em relação ao quadro de servidores houve um acréscimo significativo, pois hoje se têm 50 docentes, 21 técnicos administrativos e 24 funcionários terceirizados. Ocorreu também a expansão em relação aos cursos, sendo hoje oferecidos os seguintes: Bacharelado em Produção Política Cultural (Integral), Licenciatura em Letras – Português e Espanhol (Diurno e Noturno), Licenciatura em História (Integral), Licenciatura em Pedagogia (Noturno), Tecnólogo

em Gestão do Turismo (Noturno) e curso de pós-graduação em Culturas, Cidades e Fronteiras, totalizando em torno de 900 discentes na instituição.

#### 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO LIDERANÇA

Com base na fundamentação teórica apresentada neste trabalho e levando-se em consideração os dados obtidos através da aplicação do roteiro de entrevista aos servidores e também utilizando o método de observação. A análise do processo de liderança será apoiada nos aspectos gerais e nos elementos descritos na metodologia que são: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. Como já mencionado anteriormente, optou-se por estes elementos pelo fato deles caracterizarem a liderança, além disso, observa-se no capítulo 2, que a nova liderança preza por estes elementos bem definidos para conseguir obter uma liderança eficaz para a organização.

Oliveira (2004) destaca que a Liderança, composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciar o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela é que vai conduzir as atividades, fazendo planejamentos, monitorando os acontecimentos, identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas, que são consideradas o bem mais valioso da empresa porque são responsáveis diretas pelo desempenho da mesma. Contudo, é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz.

Antes de iniciarmos a análise do processo de liderança, é essencial descrever os cargos e as funções de chefias dos sujeitos selecionados, conforme consta no método. Foi constatado no estatuto da instituição que a direção do campus é composta por três funções: o diretor, a coordenação acadêmica e a coordenação administrativa, sendo que a função de diretor e coordenação acadêmica é ocupada por servidor docente com doutorado, já a função de coordenação administrativa pode ser ocupada por qualquer servidor técnico administrativo independente da sua classe (se nível médio ou superior). Ainda, de acordo com o estatuto da organização dentre as competências do diretor, pode-se citar as seguintes:

- Representar e superintender as atividades, atos e serviços dos órgãos administrativos e acadêmicos do Campus, em consonância com as orientações fixadas pelo Conselho do Campus;

- Cumprir e fazer cumprir as determinações contidas no Estatuto, no Regimento Geral da Universidade e no Regimento do Campus, bem como as normas editadas pelo Conselho Universitário, pelas Comissões Superiores e as deliberações do Conselho do Campus;

- Elaborar e submeter ao Conselho do Campus, em consonância com as normas estabelecidas pelo Conselho Universitário, o plano de gestão, o plano anual de atividades e o relatório anual do Campus, contendo a prestação de contas, entre outros.

Enquanto, que competem à coordenação administrativa, de acordo com o regimento geral, as seguintes atribuições, sendo que neste trabalho citamos apenas algumas:

- Coordenar as atividades administrativas e de infraestrutura do Campus;
- Desenvolver as ações para a efetivação do planejamento institucional, zelando pela qualidade das ações e serviços, no seu âmbito de atuação;
- Promover a gestão pela qualidade no Campus, estimulando a participação dos servidores e colaboradores na implantação e adaptação de métodos de trabalho direcionados à excelência e ao alcance dos objetivos institucionais, buscando a satisfação e valorização dos ativos intelectuais, entre outras.

Neste contexto, foi constatado através da identificação dos entrevistados que a função de diretor é exercida por um docente com doutorado e a coordenação administrativa, já foi exercida por uma diversidade de cargos como: assistente de administração, administrador e bibliotecária. Ainda, pode-se dizer que estas chefias não têm claro quais são as suas atribuições e como é a estrutura da direção do campus, pois para eles às vezes não é claro quem é o líder, porque dentro desta estrutura existe uma hierarquia, como será constatado nas respostas a seguir.

Pois, quando foram questionados sobre o processo de liderança, a maioria dos entrevistados teve certa dificuldade em descrevê-lo, porque para eles este processo desde o início da organização não é bem definido e estabelecido, devido a vários componentes como a estrutura da direção do campus, que segundo o entrevistado 3, “fica complicado definir quem é o líder se o coordenador administrativo ou o diretor pois ambos fazem parte da composição da direção fazendo com que os servidores tenham mais de um líder.”

Em discordância, o entrevistado 1 destacou de maneira clara que “o processo de liderança é realizado pela gestão de um docente compartilhado entre a

coordenação administrativa e a coordenação acadêmica, vinculando ações globais do campus, através do estreitamento de relações com a comunidade universitária, relações políticas, com a missão de desenvolver o campus.”

A partir deste momento, a análise irá tratar de questões relacionadas aos aspectos gerais do processo de liderança, tais como: o trabalho em equipe, os elementos culturais (missão, visão e valores), o processo de delegação das atividades, os aspectos motivacionais e o processo de tomada de decisões, que servirão de subsídios para responder o objetivo específico de como os servidores agem nas funções de direção. Observa-se na abordagem da nova liderança, que todos estes aspectos citados acima estão interligados com o objetivo de conseguir atingir a meta da organização, isto é precisam-se ter os elementos culturais bem definidos e difundidos, para que depois possa delegar, motivar e auxiliar nas decisões, sendo o líder vital no processo de liderança. Para complementar, o autor Stogdill (1999), cita que liderança é caracterizada como o processo de influência às atividades desenvolvidas por determinado grupo, visando o estabelecimento e o alcance de suas metas principais.

Neste sentido, o primeiro aspecto a ser analisado é em relação aos elementos culturais, que aos serem questionados sobre a existência de missão, visão e valores na organização e se estes podem ser utilizados como norteadores no processo de liderança. Todos os entrevistados concordam que “se estes elementos estivessem bem claros e definidos para todos dentro da organização com certeza serviriam como balizadores das ações.” Ocorreu divergência sobre a existência deles, pois dois entrevistados foram bem claros e afirmaram que não existem na organização, os outros afirmaram que “existe, mas que não possuem conhecimento e que para eles estes elementos não estão bem claros”. Mas, através da análise dos dados secundários, por meio da consulta ao Plano Institucional, verifica-se que a missão desta organização é a seguinte: “Universidade Federal do Pampa, como instituição social comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, é de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país”. E, a sua visão é a seguinte: “Constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região e do país”. Sendo assim, constata-se que apesar destes elementos existirem, eles não são

disseminados de maneira clara por toda organização, tendo em vista que alguns servidores que exercem função de chefia não possuíam conhecimento sobre eles. Outro fator, importante destacar é que a organização poderia fazer uma divulgação mais visível destes elementos, por exemplo, na página da organização, onde o acesso é mais rápido e visível do que somente constar no Projeto Institucional.

Constata-se que neste aspecto a liderança desta organização não se enquadra na abordagem da nova liderança, porque como foi apresentado no capítulo 2, tem-se nesta teoria a figura do gestor de significados, que resumidamente é responsável pela gestão das premissas culturais, o que não é o caso da Unipampa Campus Jaguarão, os líderes não possuem claro estes elementos por esta razão não os utilizam para nortear as suas ações.

Dando continuidade, o segundo aspecto a ser analisado foi em relação ao processo de delegação, que segundo a nova liderança, o líder não é aquele que somente manda, ou seja, ele delega e participa junto na realização das atividades. Os sujeitos ao serem indagados sobre o processo delegação das atividades e o controle na realização das tarefas na organização, os respondentes concordaram que o controle das atividades é realizado através das chefias imediatas. A discordância está na delegação, pois a maioria dos servidores que ocuparam a mesma função na direção concordou que “devido à estrutura da organização cada servidor já tem definido as atividades de acordo com área para qual o servidor realizou o concurso”. Mas o entrevistado 1, o qual ocupa outra função possui uma visão diferente e colocou que “a delegação é feita pelas coordenações com autonomia total, através do diálogo e encaminhamento dos perfis mais adequados aos setores”. Observa-se nesta questão, que dependendo da função que o servidor ocupa na direção este tem uma visão diferenciada, isto pode ocorrer porque dentro da direção do campus existe uma estrutura hierárquica, o que faz acontecer a divergência nas respostas dadas. Outra informação importante coletada foi que por ser uma organização pública, os servidores ao prestarem concurso público, já vem com as atividades pré-estabelecidas em relação ao seu cargo, indo ao encontro na questão de formalização das atividades encontradas no serviço público e também no fato do líder ter que ficar engessado a cargos e não às pessoas que ocupam estes cargos.

Em relação ao terceiro, os aspectos motivacionais dos servidores, onde a nova liderança coloca a importância de se ter servidores motivados para o bom

andamento das atividades, o favorecimento de um ambiente agradável para se trabalhar e conseqüentemente alcançar os objetivos tanto da organização quanto dos funcionários. Os entrevistados ao serem perguntados se os servidores são motivados, à maioria dos entrevistados concordaram que eles não são motivados e citam como razões: a falta de valorização e políticas pessoais. O entrevistado 4, coloca que “não há uma grande motivação na realização das tarefas diárias, há simplesmente o sentido de responsabilidade que cada um tem em desenvolver suas atividades no prazo e do jeito estipulado.” Isto vem mais uma vez constatar que a formalização da atividade é um empecilho, também para a motivação dos servidores que ficam presos a atender aos princípios da administração pública, que são a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência.

Sobre o quarto aspecto a tomada de decisões, estas decisões na nova liderança são realizadas em conjunto para que o servidor se sinta valorizado e parte integrante do processo, deve se ter muita atenção neste aspecto porque estas decisões irão nortear as atividades. Ao serem questionados sobre este aspecto, ocorreram diversas respostas para esta pergunta, isto pode ser porque cada entrevistado exerceu a função de líder em uma época, ou seja, o entrevistado 1, explica que “as decisões mais amplas são tomadas pelo conselho superior que é composto por representantes de todos os seguimentos, se for de cunho de gestão são tomadas em conjunto com as coordenações favorecendo sempre os princípios da administração pública”. O entrevistado 2, afirma que “a tomada de decisões eram sempre feitas pela Reitoria”. O entrevistado 3 cita que “as decisões são tomadas pelas chefias, que no seu caso sempre procura ouvir todas as pessoas envolvidas para tomar a decisão embasada na opinião da maioria”. O entrevistado 4 argumenta que “depende da situação em alguns casos as tomadas de decisões são feitas através de reuniões com a participação da categoria envolvida, em outras as tomadas são feitas sem o conhecimento de todos”. Sendo, assim percebe-se que não são todas as tomadas de decisões que os subordinados participam, somente daquelas que poderão atingi-lo de alguma forma, por esta razão, neste aspecto esta liderança não se enquadra na teoria da nova liderança.

O quinto aspecto em relação ao trabalho em equipe, que é muito valorizado na nova liderança. Quando indagados, todos os entrevistados concordaram que é de extrema importância para a organização destacando vários pontos positivos como: aproxima as pessoas, a coletividade, melhora o andamento do trabalho, o



comprometimento. Houve discordância apenas em relação a existência do trabalho em equipe nesta organização, a metade dos entrevistados disse que existe de maneira parcial, que depende muito do setor e dos servidores. Os outros concordaram que existe. Observa-se que falta é motivação por parte dos líderes para que isto aconteça, pois como comentado por alguns depende da vontade do servidor, outro fator se deve aos cargos que os servidores ocupam, ou seja, existem servidores que só realizam atividades que constam no edital do seu cargo, sendo assim não tem como ocorrer trabalho em equipe.

Seguindo a análise do processo de liderança, a partir de agora irá se tratar dos elementos que caracterizam este processo, que são: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar, conforme descritos na metodologia.

Então, o primeiro elemento a influência, é a maneira como o líder tem de influenciar os seus subordinados para conseguir atingir os objetivos da organização, percebe-se em todo o trabalho que os autores citam constantemente este elemento quando conceituam a liderança, como destacado abaixo.

Para Chiavenato (2004), a liderança é um processo que inclui influenciar os objetivos alvos e as estratégias de um grupo ou organização, influenciar pessoas nas organizações para implementarem as estratégias e alcançarem os objetivos, influenciar o apoio e identificação do grupo e influenciar a cultura da empresa.

Em relação a este elemento foi questionado de que forma o líder influencia os seus servidores para a obtenção de resultados e dependendo do resultado se ocorre recompensa ou punição, Todos os entrevistados concordaram que “a maneira utilizada para influenciar os seus liderados é mostrando a responsabilidade de cada um para o sucesso dos resultados, através da motivação, de palavras de incentivo, diálogo e acompanhamento”. Quando isto não ocorre, é fundamental analisar o porquê, se for com algum servidor específico tentar dialogar e descobrir as razões, ver outras maneiras de agir como líder. Os entrevistados colocaram que pelo fato de ser uma organização pública, primeiramente não se trabalha com resultados e por isto não existem recompensas e punições, mas eles destacam que como líderes buscam sempre mostrar aos servidores o reconhecimento do trabalho realizado.

O segundo elemento a ser analisado é a situação está relacionada às diversas circunstâncias e atividades que surgem no ambiente de trabalho e exijam tomadas de decisões para se obter um resultado positivo, na fundamentação teórica

deste trabalho mostra claramente isto quando se discutiu a teoria situacional, que dependendo da situação o líder terá um comportamento.

De acordo com Penteado (1986:4), liderança é a função do líder, que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação. Ou seja, a liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente; a liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos; é o equilíbrio vital e dinâmico entre o indivíduo, a equipe e a situação.

Sobre este elemento, foi questionado como é o comportamento do líder diante de situações adversas e se sua liderança é mais focada nas tarefas ou nos relacionamentos entre líder e subordinados. Os entrevistados destacaram que é importante manter a tranquilidade, o entrevistado 4 ainda argumenta “a necessidade de pedir apoio da equipe”. Agora, em relação ao foco da liderança, ocorreram divergências devido ao perfil de cada líder, por exemplo, o entrevistado 2 argumenta que “às vezes é focado em tarefas e às vezes é focado no relacionamento, dependeria da situação”. O entrevistado 3, coloca que “tenta equilibrar o seu foco tanto nas tarefas quanto no relacionamento, mas que atualmente é mais voltado para as tarefas porque existe muitas atividades demandadas o que dificulta o relacionamento”. O entrevistado 4 foi enfático e coloca que “a sua liderança é focada no relacionamento entre líder e subordinados”. Percebe-se com isto, que a situação influencia no foco da liderança, mas que depende muito do líder tentar encontrar o equilíbrio, porque constata-se que cada entrevistado deu uma resposta em relação ao foco da liderança, sendo a razão disto o perfil de cada servidor tendo em vista que ocuparam a mesma função na direção.

A seguir será analisado o terceiro elemento, o processo de comunicação que é um elemento crucial para o líder, porque através de uma boa comunicação é possível transmitir claramente o que se quer. E, na nova liderança é uma ferramenta essencial para o líder que deseja ser eficaz na sua liderança.

De acordo com Drucker, Hesselbein, Goldsmith, Beckhard (1996. P.227), o líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita e oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido. Mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição.

Os entrevistados ao serem indagados sobre o processo de comunicação na organização, todos concordam e compreendem que “a comunicação é fundamental porque se a comunicação for falha, a informação chega de maneira imprecisa e

inexata ao seu destino, prejudicando assim o desempenho e o comportamento dos subordinados”. Os entrevistados divergiram em relação ao processo de comunicação dentro da organização, houve aqueles que disseram que “o processo é falho e complicado”, outros afirmaram que “são realizadas reuniões, pois acreditam que a melhor comunicação é a falada”.

Ainda neste contexto, foi questionado se os servidores se sentem a vontade em falar sobre as suas dificuldades e de que maneira tenta solucioná-las. Nesta questão todos os entrevistados concordaram e afirmaram que “os servidores sempre tiveram abertura para conversar diretamente com eles e através de um diálogo tenta analisar as necessidades dos seus subordinados e dentro das suas possibilidades tenta resolvê-las”.

Constata-se que o processo de comunicação nesta organização, precisa ser revisto, porque quando alguns colocam que ele é “falho e complicado”, quer dizer que as informações não estão chegando a todos de maneira clara e precisa, o que pode acarretar em descontentamento dos servidores e situações de conflitos.

Na análise do quarto elemento os objetivos a alcançar, é o resultado da organização, ou seja, todos os elementos citados acima juntos ter por função facilitar a obtenção dos objetivos traçados pela a organização. Durante todo o estudo do trabalho, foi citado diversas vezes que o processo de liderança eficaz é aquele que se consegue alcançar os objetivos traçados. Para Maximiano (2000), objetivos e recursos são as palavras chaves na definição de administração e também de organização.

Com base neste elemento, os entrevistados foram inquiridos sobre como são definidos os objetivos da organização e quais atitudes são tomadas para alcançá-los. Alguns entrevistados argumentaram que “os objetivos são uma consequência do planejamento estratégico, missão, valores e visão e como a organização não tem claro eles elementos, os objetivos também não são”. Como também, para alguns entrevistados, “os servidores não participam na formulação dos objetivos”, para outros entrevistados, “alguns dos objetivos são partilhados e outros não”. Eles concordaram somente que “é através da motivação e mostrando aos subordinados que eles são importantes na realização das atividades será possível atingir os objetivos da organização”.

Neste mesmo contexto, foram feitas questões em relação ao desenvolvimento profissional (objetivos pessoais). Todos os entrevistados concordaram que “no início

não existia políticas estabelecidas para este fim, mas que atualmente de forma lenta a organização está tentando se estruturar, oferecendo cursos de capacitação aos servidores”. Também, destacaram “a importância do líder em facilitar o acesso a todos e de levantar as necessidades dos seus subordinados”.

Tendo em vista as respostas dos entrevistados obtidos através do roteiro de entrevista e a observação realizada, vê-se que o processo de liderança na organização ainda não está bem definido e claro para estas pessoas que assumiram a função de coordenação administrativa independente da época. Percebe-se também que todos possuem conhecimento e visão da importância da figura de um líder, como também, do processo de liderar dentro de uma organização, tanto que eles valorizam o trabalho em equipe, tentam na medida do possível motivar os seus subordinados, prezam pelo diálogo sempre.

Um dos pontos negativo que foi observado é que os líderes não têm claro a missão, a visão e os valores da organização e por esta razão não passam para os seus subordinados. E, como vimos na fundamentação teórica deste trabalho na nova liderança, surge o gestor de significados que é focado na obtenção destes elementos, o que não é o caso da nossa unidade de observação.

Em relação aos elementos que caracterizam a organização, percebe-se na organização estudada, que os líderes tentam influenciar os subordinados através da motivação, mostrando a importância deles na realização das tarefas, também destacaram o estilo da sua liderança depende das situações expostas e também do perfil da pessoa que ocupa a função. Ainda, a pesquisa destacou negativamente, que o processo de comunicação é complicado, o que pode prejudicar no andamento das tarefas. Assim, como os objetivos que não são claros para todos da organização, esta é uma das causas de não se ter os elementos culturais disseminados, porque para esta organização pública, um dos seus objetivos é atender as necessidades da comunidade, oferecendo educação com qualidade, informações coletadas através dos dados secundários, contidas no Projeto Institucional da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÃO DO ESTUDO

O tema liderança é muito amplo porque envolve vários fatores, sendo os principais a organização, as pessoas e os resultados, mas como vimos no decorrer do trabalho temos fatores explícitos neste processo: a influência, a situação, a comunicação e objetivos. Estudar este processo exige muita dedicação e aprofundamento no estudo, porque com a globalização e as mudanças que tenham ocorrido no mundo corporativo e também no Estado (em relações as organizações públicas), isto exigiu também uma evolução no processo de liderança.

Este trabalho quis mostrar como é o processo de liderança em uma organização pública, sendo o objetivo analisar o processo de liderança na Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão.

Para isto, primeiramente foi realizado um apanhado teórico sobre o tema que serviram de base para a criação do roteiro de entrevista, sendo assim foram formuladas questões levando-se em conta os aspectos gerais da liderança: tomada de decisão, elementos culturais, processo de delegação, aspectos motivacionais e trabalho em equipe, além dos elementos que caracterizam a liderança: influência, processo de comunicação, situação e objetivos a alcançar. Após, a conclusão do roteiro, este foi aplicado nos sujeitos selecionados, com intuito de coletar os dados primários.

Então, após a coleta dos dados primários e dos dados secundários, foi iniciado o processo de análise do processo de liderança da organização, foram analisadas as informações obtidas através da pesquisa e da observação, que serviram de base para alcançar os objetivos descritos no início deste trabalho.

Quanto aos cargos de direção na Unipampa Campus Jaguarão, percebe-se que apesar de terem funções distintas que compõem a direção do campus que são: diretor, coordenação acadêmica e coordenação administrativa, verificou-se que durante o processo de liderança não existe distinção do que cada um é responsável ocorrendo de algumas vezes os subordinados não saberem quem é o líder. Fator este que diverge da abordagem da nova liderança, pois a figura do líder é essencial nesta forma de administração, pois ele é responsável por traçar as metas, as

atividades, acompanhar no andamento das tarefas e verificar o desempenho dos servidores.

Quanto aos perfis dos servidores que ocupam esses cargos, são servidores públicos do quadro efetivo da Unipampa, constataram-se as seguintes características em comum nos perfis destes servidores: a comunicabilidade, a tranquilidade, a firmeza nas atitudes, participativo. Também, verificou-se que de acordo com perfil de cada, o foco da liderança muda, têm aqueles que valorizam mais o relacionamento com os subordinados, se preocupam mais com os servidores do que com as atividades, se caracterizando assim uma liderança focada nos relacionamentos. Enquanto, outros se preocupam em atender as demandas em primeiro lugar, então assim a sua liderança é focado nas atividades.

Quanto à maneira de agir nesses cargos, estes servidores agem de acordo com as limitações impostas pela administração pública e também pelas normas da instituição, ou seja, aquelas contidas no estatuto e no regimento geral da organização.

Quanto às ações destes servidores que ocupam cargo de direção, estes servidores apesar de não terem conhecimento sobre alguns elementos essenciais como a missão, a visão e os valores e conseqüentemente não terem claros os objetivos da organização. Mesmo assim, motivam os seus servidores a realizarem as atividades para atender as demandas, se preocupam com o desenvolvimento profissional destes apesar da organização ainda está se estruturando neste sentido. Procuram tomar decisões compartilhadas com os seus subordinados. E, acreditam que o processo de comunicação é essencial para o bom andamento da organização contribuindo para um ambiente organizacional favorável.

Enfim, sendo a Unipampa uma instituição nova e ainda em implantação, notou-se neste estudo que isto reflete no processo de liderança da organização, porque não possui claro e disseminado os elementos culturais e os objetivos dentro da organização, sendo esta uma razão de não poder relacionar a liderança da Unipampa como uma Nova Liderança, pois como já mencionado anteriormente o líder nesta abordagem é um gestor de significados sendo a função o foco nestes elementos. Verificou-se também que os princípios da administração pública, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, também são um limitador para o líder durante as suas ações, porque o servidor público só pode agir segundo a lei, ou seja, só faz aquilo que a lei expressamente autoriza.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações deste estudo foram em relação ao tempo para o planejamento e a execução deste trabalho. Creio, que o início das orientações para o trabalho nos meses finais e início do ano, com datas estipuladas para a entrega do andamento neste período prejudicou um pouco o andamento do trabalho, porque ficava focada em entregar algo para estas datas, diminuindo assim o tempo para a realização do estudo e desenvolvimento do trabalho em si.

Falta de conhecimento da autora em relação a alguns elementos fundamentais para a criação do TCC, creio que seria interessante antes de iniciar o desenvolvimento do TCC, que haja alguns encontros presenciais com o objetivo de apresentar e nortear os alunos sobre a criação e o andamento do trabalho final de conclusão de curso, porque assim poderia ter uma visão clara do trabalho como um todo.

Outra limitação é o fato de ser funcionária da organização que serviu como unidade de observação porque os entrevistados podem não terem se sentido a vontade para especificar de maneira clara o processo de liderança, o que pode ter limitado na coleta dos dados para a análise deste trabalho.

## 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestões para estudos futuros, seria importante aplicar o roteiro de pesquisa em todos os servidores que ocuparam ou ocupam funções de direção em todos os campi da instituição, inclusive na Reitoria, com o objetivo de analisar o processo de liderança de toda a organização e não somente de uma parte.

Também, sugere-se ser interessante que se realizasse uma pesquisa com todos os servidores subordinados para ser ter uma visão da opinião deles sobre o processo de liderança e do líder na instituição, pois assim o processo seria analisado num todo com todas as pessoas envolvidas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bryman, A. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. v. 3, São Paulo: Atlas, 2004. (orgs). Ed. brasil.: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T.

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003;

Chiavenato, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

Cunha, M. et al. **Manual do Comportamento Organizacional**. hr editora, pp. 267-325

Ferreira, J et al. **Psicologia das Organizações**. McGraw-Hill. 1996, pp. 244- 255

Lacombe, Francisco J. M. **Administração: princípios e tendências**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008;

Maximiano, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo:Atlas, 2009.

SILVA, R.C. . Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 797-816, 2003.

Smith, Peter B. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994;

Sole, Andreù & Pham, Dang. Esta Imagem da qual somos tão prisioneiros. In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.1, n. 1, jan./jun./2003. Disponível em: <WWW.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em : 03 mar. 2012

Stoner, James A. F.; Freeman, Edward, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>> Acesso em: 17 fev. 2012

A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?. Minas Gerais. 2010. Disponível em: <[http://www.fortium.com.br/blog/material/Nova\\_Adm\\_Pub\\_Foco\\_Cidadao.pdf](http://www.fortium.com.br/blog/material/Nova_Adm_Pub_Foco_Cidadao.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2011

Administração Pública – Conceitos. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/alavieira/administracaopublicaconceitos>>. Acesso em: 12 dez. 2011



Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Brasília.1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2012

Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10253.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2012

Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000400005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 17 fev. 2012

Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010 Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf> >. Acesso em: 12 dez. 2011

Liderança: Abordagens Contingenciais ou Situacional, Liderança Carismática e Transformacional. 2006. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/53456315/Lideranca-Abordagens-Contingenciais-ou-situacionais>>. Acesso em: 09 mar. 2012

Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rio de Janeiro. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2011

Motivação e Desempenho no Trabalho: Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo. Belo Horizonte. 2004. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/congrext/Trabalho/Trabalho6.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2012

Plano Diretor do Aparelho do Estado. Brasília. 1995. Disponível em: < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2012

Revisão Literária Sobre Liderança. Disponível em: <[http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09\\_david\\_penner.pdf](http://www.unisa.br/cbel/artigos04/09_david_penner.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2012

## **APÊNDICE – Roteiro de Entrevista**

### **Identificação do Entrevistado.**

1. Qual o seu cargo na organização?
2. Quanto tempo você trabalha na Unipampa Campus Jaguarão?
3. Quanto tempo você está ou ficou no cargo de direção nesta organização?
4. Quantos servidores estão/estiveram sobre a sua liderança?

### **Questões relacionadas ao processo de liderança e seus importantes elementos.**

1. Explique como ocorre o processo de liderança na organização?
2. Explique a importância do líder na organização? Qual a importância de liderar? Como o líder se enxerga neste papel?
3. Trabalho em equipe existe na organização? Qual a importância do trabalho em equipe para a organização?
4. Existe missão, visão e valores definidos pela organização? Em caso positivo, estes componentes são utilizados como instrumentos balizadores no processo de liderança? Como os elementos culturais podem ser utilizados como norteadores do processo de liderança?
5. Como acontece o processo de delegação das atividades? Como é feito o controle nas realizações das atividades dos servidores?
6. Os servidores desta organização são motivados? Por quê? De que maneira contribui para motivá-los?

7. Como as decisões são tomadas nesta organização? Existe a participação dos servidores? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?
8. De que maneira influencia os seus servidores para a obtenção de resultados? No caso de resultados positivos, existe alguma forma de recompensa? E, nos negativos algum tipo de punição?
9. Como é o seu comportamento diante de situações adversas? Como é o desempenho da sua liderança, é mais focado nas tarefas ou no relacionamento entre líder e subordinados?
10. Como se dá o processo de comunicação na organização? Acredita que a informação chega de maneira clara e exata aos seus subordinados? Por quê? De que maneira o processo de comunicação pode afetar o comportamento e o desempenho dos seus subordinados?
11. Acredita que os servidores se sentem à vontade em falar sobre suas dificuldades? Por quê? Como isto acontece? De que maneira tenta solucioná-las?
12. Como são definidos os objetivos da organização? Os servidores se envolvem na definição na formulação destes objetivos da organização? Por quê? Como líder, quais atitudes são tomadas para que os objetivos da organização sejam alcançados?
13. De que maneira a organização contribui para o desenvolvimento profissional dos seus liderados? Como líder, de que maneira auxilia neste processo?