

IDENTIFICAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO PATRIMONIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

Leticia Favero¹
Niloar Bissani²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os estilos de liderança prevalentes na Superintendência de Gestão Patrimonial da Universidade Federal da Fronteira Sul e indicar treinamentos que possam auxiliar na melhoria de cada perfil analisado. Realizou-se uma pesquisa descritiva, através de um levantamento onde foram apreciados por meio de entrevista cinco perfis correspondentes às chefias que fazem parte do setor em questão. A técnica utilizada para análise dos dados foi à qualitativa. Com relação aos estilos de liderança cabe ressaltar que os líderes que utilizam mais de um estilo atingem melhores resultados. Com isso, após a análise dos resultados, os estilos de liderança encontrados foram o democrático, o autocrático, o confiável, o liberal e o conselheiro. Obteve-se como resultado a indicação de treinamentos conforme o estilo de líder identificado, consistindo em treinamentos envolvendo inteligência emocional, aplicação de *feedback* e ainda treinamentos motivacionais. Encontrou-se como limitação do estudo a escassa agenda de capacitação da Universidade Federal da Fronteira Sul para o ano de 2015, pois poderia ter sido aproveitada para o alcance deste último objetivo.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Universidade. Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por profissionais de diferentes origens, religiões, visões políticas, entre outras características que resultam em diferentes pensamentos, conforme é citado em Benevides (2010). Assim são os líderes, donos de comportamentos diferenciados que afetam diretamente nas atividades do grupo que conduzem e na cultura organizacional.

Uma característica comum dos líderes é o poder de influenciar no comportamento das pessoas, porém essa influência deve ser aprovada pelos liderados. O processo de liderança engloba a ideia de que os seguidores do líder entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento, comenta Wagner III e Hollenbeck (2003).

¹ Graduada em Administração. Cursando MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional pela UCEFF Faculdades. E-mail: leticiaafavero@gmail.com.

² Especialista em Gestão de pessoas – UCDB, Especialista em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo – UPF e Graduado em Administração com ênfase em Recursos Humanos – CELER FACULDADES. Docente na UCEFF Faculdades. E-mail: niloar@uceff.edu.br.

Tendo isso em vista, entende-se que cada indivíduo tem seu estilo de liderar, e este jeito individual do líder, traz para a equipe benefícios e prejuízos que podem ser alterados conforme a facilidade do líder em aceitar as mudanças (DAMAZZINI e FERREIRA, 2006).

Hunter (2006) relata que todos desejam ser os líderes de que as pessoas precisam e que merecem, porém, muitos tem a consciência de que falham com suas equipes. Sabe-se que os antigos métodos de comando e controle, através de gritos e ameaças, não funcionam quando se trata de uma força de trabalho diversificada, composta por gerações muito diferentes. Para isso é necessário que os líderes conheçam como estão agindo de forma a buscar progresso no relacionamento com sua equipe.

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo identificar os estilos de liderança presentes na Superintendência de Gestão Patrimonial – SUGEP da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e indicar treinamentos que possam auxiliar na melhoria de cada estilo de liderança identificado.

A SUGEP é composta por quatro departamentos, sendo eles Departamento de Gestão Patrimonial - DGPAT, Departamento de Manutenção - DMAN, Departamento de Gestão de Materiais - DGMAT e Departamento de Gestão de Bens - DGB, dentre os quais seus respectivos chefes participarão desta pesquisa, o quinto participante é o superintendente dos setores.

Espera-se que a contribuição da pesquisa para com a organização seja proveitosa, uma vez que visa ajudar cada indivíduo a conhecer seu estilo de liderança, para poder trabalhar em prol do seu melhoramento e da sua equipe.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações são essenciais na sociedade, todo ser humano faz parte ou passa por uma durante a vida. Possuem papel importante devido à influência que ocasionam na sociedade, nos hábitos das pessoas, contribuindo para o desenvolvimento social e ambiental do país (BENEVIDES, 2010).

Para Motta e Vasconcelos (2006, p. 318) “a organização é uma minissociedade composta por diversos grupos de atores sociais, com diferentes valores e visões de mundo”.

Contribuindo, Srour (1998, p. 107) define organização como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. Vale frisar que, o estudo foi realizado no ambiente de uma Universidade que preenche os requisitos para ser considerada

uma Instituição, e que, de acordo com o autor são caracterizadas como conjuntos de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que possuem reconhecimento social.

Para Bispo (2012) a finalidade das organizações está fortemente relacionada à vivência do ser humano, juntos e de modo civilizado, com uma tenacidade em comum, que é alcançar objetivos, que nem sempre são econômicos.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para embasar a análise de dados do presente estudo é necessário conhecer como funciona o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional. Desta forma Robbins (2005) cita que comportamento organizacional é uma área de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações.

Na opinião de Schermerhorn (1999) a prática do comportamento organizacional está em se comprometer e aprender sempre com a própria experiência.

Conhecer sobre o comportamento das pessoas e entender suas atitudes traz a necessidade de conceitos sobre o funcionamento da personalidade e valores adquiridos. Sendo assim, Robbins (2005) define personalidade como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com os demais. Schermerhorn (1999) complementa que a personalidade combina uma série de características que captura o temperamento único de uma pessoa, como ela age e reage em relação às outras.

Robbins (2005) também elenca os determinantes da personalidade, sendo a hereditariedade a qual se refere a todos os fatores originados na concepção, consistindo nas características influenciadas pelos pais, a estatura, a beleza dos traços, o sexo, o temperamento, a força e a flexibilidade muscular, o nível de energia e os ritmos biológicos. O ambiente também entra como outro determinante através da influência da cultura em que as pessoas são criadas, condições da infância, normas da família e dos grupos que cada um se insere. E ainda a situação que é a mudança da personalidade da pessoa conforme a situação.

Pode-se ainda citar que os principais atributos da personalidade que influenciam no comportamento organizacional são: o centro de controle, que incide na percepção da pessoa sobre a fonte de seu destino; o maquiavelismo, sendo o indivíduo que mantém distância emocional e acredita que os fins justificam os meios; a auto-estima, consistindo no quanto as pessoas gostam de si mesmas; o auto monitoramento, se refere a capacidade do indivíduo de

ajustar seu comportamento a fatores externos situacionais; assumir riscos, que consiste na propensão a correr riscos baseados no tempo para tomada de decisão e a personalidade proativa, que é definida pela pessoa que toma iniciativa de melhorar sua situação (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005) os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário.

Schermerhorn (1999) comenta que os valores das pessoas se desenvolvem como consequência do aprendizado e experiência que são encontradas no ambiente cultural em que vivem.

Robbins (2005) ainda ressalta que os valores são estáveis e duradouros e são estabelecidos em sua maioria durante a infância, partindo dos pais, professores e amigos, influenciando nas atitudes e comportamento do indivíduo.

Com essa diferença de valores encontradas em cada indivíduo, Schermerhorn (1999, p. 58) define que “Diversidade na força de trabalho é a presença de características humanas individuais que tornam uma pessoa diferente da outra”. O desafio do líder nesta questão consiste em administrar essa diversidade de forma que respeite as perspectivas e contribuições individuais, e promova um senso geral de visão e identidade com a organização.

Conforme com Robbins (2005) o comportamento organizacional pode ser aplicado no processo de tomada de decisões, levando em consideração o não constante uso da racionalidade, o autor ressalta que quando um problema é complexo, tendemos a reagir reduzindo-o a um nível em que ele pode ser compreendido mais facilmente. Isso ocorre devido a capacidade limitada de processamento de informações que torna impossível assimilar e compreender todos os dados necessários para a otimização.

A racionalidade sempre minimizou a tomada de decisões quando não ignoram totalmente, papel da ansiedade, do medo, das frustrações, das dúvidas, da felicidade, do excitação e de outras emoções semelhantes. Porém vale lembrar que o humor do indivíduo influencia na tomada de decisões (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) conclui que as pessoas utilizam processos emocionais tanto quanto racionais e intuitivos, quando isso não ocorre, a análise para tomar decisões fica incompleta.

Outra aplicabilidade deste estudo é o auxílio no desenvolvimento da inteligência emocional, que segundo Robbins (2005) consiste na capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais. As dimensões que compõe a inteligência

emocional são: autoconsciência dos sentimentos, autogerenciamento das emoções e impulsos, automotivação como persistência diante dos fracassos e dificuldades, empatia sendo perceber o que as outras pessoas sentem habilidades sociais que consiste em saber lidar com as emoções das outras pessoas. As pessoas dotadas desta capacidade conhecem suas próprias emoções e são capazes de identificar as emoções dos outros, o que as tornam mais eficazes no trabalho.

2.2 LIDERANÇA

Liderar consiste na habilidade de influenciar pessoas para trabalharem motivadas com o intuito de atingir objetivos comuns, transmitindo confiança por meio da força do caráter (HUNTER, 2006). O autor ainda cita como parte deste conceito a conquista e o envolvimento das pessoas para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço da organização.

Para Rodrigues (2003) liderança é um processo de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados e um ambiente de desafios, riscos e incertezas. Bitencourt (2010) completa que liderança é como uma relação que implica no vínculo social, tendo em vista a influência de forma recíproca entre líder e liderados.

Tendo isso em vista Chiavenato (2006) diz que a liderança é necessária em todos os tipos de organização, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é fundamental nas funções da administração, o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas.

De acordo com Rodrigues (2003) o líder deve possuir habilidades para exercer sua função, sendo a abertura aos liderados em assumir responsabilidades e participar das decisões, a atenção e reconhecimento das pessoas, o *coaching* que consiste na preparação contínua da equipe, a humildade em qual deve mostrar capacidade de aprendizado e reconhecimento de falhas, bom humor, integração com equipe, intuição, *mentoring* que resulta na inspiração e orientação as pessoas, a versatilidade e a visão do todo na organização.

Cabe destacar que o líder deve possuir muito mais que conhecimentos técnicos sobre gerência. Como ressalta Hunter (2006, p.19) “[...] gerência é o que fazemos, liderança é quem somos”. A personalidade e os valores de cada líder têm grande influência sobre o comando de equipes, porém é necessário destacar que esses fatores podem facilitar ou dificultar sua atuação na liderança.

Atualmente a inteligência emocional vem sendo citada para contribuir no bom desempenho da liderança. Hunter (2006) comenta que este é um termo que abrange habilidades interpessoais, motivação, trânsito social, empatia e autopercepção. O autor ainda completa que tais habilidades são desenvolvidas pela combinação do conhecimento com as ações necessárias para se tornar eficiente.

Diante disso entende-se que cada indivíduo irá liderar de acordo com seu comportamento e seu caráter, delineando, portanto, diferentes estilos de liderança.

2.2.1 Estilos de liderança

Inicialmente é preciso resgatar as teorias que fundamentaram os estilos de liderança existentes. Desta forma Rodrigues (2003) cita que a abordagem dos traços partia do princípio que os líderes eram elementos com traços típicos que os distinguiam das outras pessoas. Esses traços eram vistos como imutáveis e imunes às pressões ambientais, porém observou-se com o passar do tempo que pessoas que nem todas as pessoas que possuíam as características necessárias se revelaram ótimos líderes.

Na sequência, os estudos se voltaram para a teoria comportamental, que consistiu na tentativa de verificar não o que os líderes eram, e sim o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes (BENEVIDES, 2010).

Foram essas teorias que estimularam os estudos sobre o desenvolvimento de líderes e que instigou o estudo do impacto dos estilos de liderança no relacionamento interno (BENEVIDES, 2010).

De acordo com Bergamini (1994) a eficácia de cada estilo está definida de acordo com o controle situacional de cada líder nos aspectos de relacionamento do líder com seus subordinados, posição de poder e a estruturação da tarefa. Desta forma, a seguir, serão expostos os estilos de liderança.

Segundo Camargo (2009) o estilo autocrático é orientado para a produção, onde o líder indica ao seu subordinado o que fazer e como deve ser feito. Bitencourt (2010) menciona que o líder autocrático alcança maior produção, porém com sinais de agressividade, tensão e ansiedade. Bergamini (2002) relata que o líder toma as decisões individualmente, sem solicitar opiniões ou sugestões, desta forma ninguém possui influência direta nas decisões. Neste estilo, de acordo com Araújo e Ferreira (2009), encontra-se um líder que decide e se

arrisca dono de um perfil controlador, preocupado mais com a tarefa ou meta a atingir do que com as pessoas e seus subordinados.

Já no estilo de liderança democrático as responsabilidades do líder são compartilhadas com a equipe, a qual é envolvida no planejamento e na execução das tarefas (CAMARGO, 2009). Ainda é relevante citar que neste estilo o líder ouve as preocupações dos funcionários, aprendendo o que fazer para manter o moral alto (GOLEMAN, 2000).

Vale ressaltar que no estilo democrático o gerenciamento é dirigido para o empregado, com a participação dos subordinados nas tomadas de decisões. O líder faz com que a equipe se envolva e participe nas decisões a serem tomadas, dando coragem e motivação se preocupando com a tarefa e objetivos, bem como com os membros da equipe (ARAÚJO E FERREIRA, 2009).

O líder democrático traz destaque tanto para o líder quanto para o subordinado. De acordo com Metidieri (2011) as diretrizes são debatidas pelo grupo que é sempre estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho, o líder também procura ser um membro normal do grupo, sem se sobrecarregar de tarefas. O autor ainda cita que o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o objetivo solicitando auxílio técnico ao líder quando necessário, o qual sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.

Goleman (2000) atribui como competências à colaboração, liderança de equipe e a comunicação, avaliando o estilo democrático como positivo. Chiavenato (1999) finaliza que este é o estilo que obtém melhores resultados quanto à qualidade no trabalho, clima e comprometimento.

O estilo *laissez-faire* ou liberal é caracterizado pelo líder que dá total liberdade a sua equipe para tomada de decisões, fornece informações somente se a equipe as solicitar, a divisão das tarefas fica totalmente a cargo do grupo, não realiza avaliações sobre os acontecimentos, enfim, este estilo tem absoluta falta de participação do líder (METIDIERI, 2011).

A liderança *laissez-faire* pode ser ainda denominada como ausência de liderança. O líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas. As decisões são delegadas e o *feedback* não é realizado (ARAÚJO E FERREIRA, 2009).

Para Bitencourt (2010) o excesso de liberdade é prejudicial à produção, pois diminui a qualidade e quantidade do serviço. A equipe precisa do líder mais presente nas atividades.

Goleman (2000) ainda referencia mais quatro estilos de liderança, além dos já citados. Sendo eles:

Estilo confiável caracterizado pelo líder que mobiliza pessoas em direção a uma visão e que é dotado de empatia e autoconfiança.

Estilo agressivo consiste no líder que estabelece altos padrões de desempenho, porém este estilo só funciona se a equipe já estiver altamente motivada, pois traz impactos negativos para os liderados.

Estilo conselheiro corresponde ao líder que desenvolve as pessoas para o futuro, auxilia a equipe, possui empatia e autoconsciência.

E por fim o chamado estilo coercitivo que exige imediata obediência, trazendo um líder autoritário o qual equivale ao estilo autocrático.

Em Bergamini (2002) são encontrados alguns estilos comportamentais dos líderes que serão complemento para este estudo. Consistindo inicialmente no estilo dá e apoia que caracteriza o líder que é idealista, leal, que confia nas pessoas e que acredita no trabalho intenso para atingir a perfeição. O estilo toma e controla descreve o indivíduo que age com extrema rapidez em busca dos resultados finais, é persuasivo, competitivo e autoconfiante. Com relação ao estilo mantém e conserva pode-se citar a liderança que é metódica, lógica e precisa para desenvolver as atividades, ainda é persistente e não abre mão do serviço realizado com qualidade, no relacionamento interpessoal é reservado e discreto e trata os demais com respeito. Ainda pode-se citar o estilo adapta e negocia que trata do líder que possui muito cuidado no relacionamento interpessoal, procurando encaixar-se nas expectativas dos demais, consegue bons resultados pelo uso da empatia.

Os estilos de liderança podem ser caracterizados por vários aspectos, sendo os tipos de decisão que cada um adota, os procedimentos que interferem nas relações humanas e a situação enfrentada, não indicando a existência de um estilo melhor de liderança, mas da utilização de vários estilos que poderão ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica (ARAUJO E FERREIRA, 2009).

Para Bergamini (2002) não existe um estilo que torne os líderes infalíveis, mas o autoconhecimento do próprio estilo de liderança parece ser o primeiro passo rumo a eficácia futura. Com base nas características comportamentais dos líderes é possível perceber que cada estilo complementa o outro, tendo a necessidade de gerência dessas características com o intuito de evitar seu uso excessivo.

As pesquisas indicam que líderes que conseguem os melhores resultados não contam apenas com um estilo de liderança, eles usam muitos dos estilos em determinadas circunstâncias (GOLEMAN, 2000).

Sendo assim, serão analisados os estilos de liderança das chefias pertencentes a SUGEP como forma de contextualizar o conteúdo estudado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa faz-se necessária em qualquer estudo, para isso é preciso expor quais os métodos foram utilizados para obtenção de dados e resultados no trabalho. Desta forma, Fachin (2003) afirma que método é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação do estudo, ou seja, definir o caminho a ser seguido durante a pesquisa para alcançar determinado objetivo.

Tendo isso em vista o nível de pesquisa definido para este estudo foi a pesquisa descritiva que de acordo com Gil (1994) tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou população e utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados. Em Gil (1996), encontra-se um complemento onde é citado que se incluem neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

Já no delineamento da pesquisa foram utilizadas duas técnicas, a pesquisa bibliográfica, a qual se refere ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras, e que conduz o leitor ao entendimento de determinado assunto, como explica Fachin (2003). E ainda o levantamento, que é caracterizado pela interrogação direta de pessoas as quais se tem interesse de conhecer o comportamento (GIL, 1990). Com base nos objetivos a serem alcançados neste estudo, justifica-se a utilização desse procedimento na coleta de dados por meio da entrevista aos chefes de departamento pertencentes à Superintendência de Gestão Patrimonial.

Com o intuito de identificar os estilos de liderança e obter informações relevantes para o possível andamento da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista que de acordo com Marconi e Lakatos (2013) consiste em um encontro entre duas pessoas de modo que uma delas obtenha informações em relação a determinado assunto. É realizada de forma metódica e exige habilidade do entrevistador na condução da mesma.

A entrevista escolhida foi a semi-estruturada face a face, técnica que além de ser flexível, pode se ajustar aos mais diversos tipos de problemas de percurso e de informantes. Pelo fato de ser pessoalmente, tem vantagem para obtenção de dados em profundidade (GIL, 1990).

Para escolha do público alvo é necessário definir a população que de acordo Roesch (2005) é constituída por um grupo de pessoas ou organizações que interessa entrevistar para o alcance dos objetivos do estudo. Baseando-se nisso a amostra é como um subconjunto da população, através do qual é possível estimar as características dessa população (GIL, 1990).

Para a aplicação da pesquisa foi necessário a utilização da amostra, caracterizada como não probabilística, a qual na visão de Gil (1990), não apresenta fundamentação matemática ou estatística e depende exclusivamente de critérios do pesquisador. O tipo de amostragem foi o intencional onde o pesquisador guia a escolha dos participantes da amostra (FIGUEIREDO *et al.*, 2012).

As entrevistas foram realizadas no mês de Abril de 2015 com o superintendente e os chefes de departamentos pertencentes à Superintendência de Gestão Patrimonial da UFFS, definindo assim a amostra com um total de cinco participantes.

Cabe ainda frisar que a técnica de análise utilizada foi qualitativa, desta forma para que os resultados tenham valor científico é necessário que tenham coerência, consistência, originalidade e objetivação. A pesquisa qualitativa, através da entrevista semi-estruturada, não estabelece separações marcadas entre a coleta de dados e a interpretação dos mesmos, relata Triviños (1987).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho estão expostas as informações que foram obtidas com a realização da pesquisa bem como a identificação dos estilos de liderança presentes na Superintendência de Gestão Patrimonial da UFFS.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com o intuito de identificar os estilos de liderança baseando-se no comportamento enquanto chefia com relação aos servidores subordinados pertencentes à SUGEP.

Primeiramente identificou-se o perfil dos entrevistados, considerando sexo, faixa etária e tempo de instituição. Desta forma dentre os cinco participantes, dois são do sexo masculino e três do sexo feminino. Quanto à faixa etária, dois estão entre 25 a 30 anos, dois entre 31 a 36 e apenas um acima de 36. E ainda com relação ao tempo de instituição dois participantes estão na Instituição há três anos, dois estão há quatro anos ou mais e apenas um há menos de três anos.

O primeiro questionamento tratou sobre a forma como o chefe participa das atividades diárias da equipe. O entrevistado A relatou que acompanha as atividades interagindo e observando a equipe, também deixa livre para que cada um esclareça suas dúvidas e tome decisões com relação às atividades que cada um desenvolve. Já o entrevistado B citou que participa em todos os aspectos, orientando sua equipe do início ao fim dos processos. O entrevistado C mencionou que se insere diariamente nas atividades diárias para saber como as coisas estão acontecendo, pois se ficar somente no nível gerencial não conhece as dificuldades que a equipe está encontrando, desta forma mantém um constante diálogo com sua equipe. O entrevistado D acompanha e se envolve nas atividades da equipe tendo em vista que precisa saber o que está acontecendo no setor, isso ocorre através do diálogo e auxílio na execução das tarefas. E por fim, o entrevistado E comentou que interage e participa com opiniões e observação do que está ocorrendo no setor.

Na sequência procurou-se saber como as decisões são tomadas em cada setor. O entrevistado A respondeu que são tomadas em conjunto, onde além de ocorrer este processo em reuniões aproveita conversas informais para identificar ideias norteadoras, tendo em vista que as pessoas dividem o mesmo espaço e trocam informações tempo todo, esta chefia considera isso salutar para o desenvolvimento das atividades, o crescimento individual e para a ampliação de competências na sua equipe. Com relação ao entrevistado B, as tomadas de decisões ocorrem em uma roda de conversa, onde são definidas estratégias e os caminhos a serem seguidos naquele momento. O entrevistado C relata que necessita tomar algumas decisões individuais, para isso procura usar como base o que tem de experiência na vida profissional, para saber como agir. Realiza uma análise do que passou com o que pode acontecer e tenta visualizar o impacto da decisão no futuro. Quando envolve atividade operacional de algum departamento realiza reuniões e busca participação dos seus subordinados. O entrevistado D cita que quando a decisão é de parte da chefia com seu superior toma decisões individuais, entretanto, quando são coisas comuns do departamento

toma decisão em conjunto com a equipe, perguntando sugestões. O entrevistado E mencionou que busca a participação de todos nas decisões.

Os entrevistados foram indagados se os subordinados sentem-se a vontade para expor sobre as dificuldades que possuem e de que forma isso acontece no departamento. O entrevistado A citou que nem todos os membros da equipe se sentem a vontade para tal situação, alguns possuem maior facilidade para se expressar do que outros, porém, ela respeita o perfil de cada um. Esta chefia ressalta que procura tomar decisões que possam amenizar dificuldades que consegue identificar em alguns membros da equipe que não as expressam. O entrevistado B comenta que sempre que ocorre diálogo com a equipe expõe o fato de serem amigos além de colegas de trabalho. Desta forma pede para que eles levem as dificuldades sentidas em relação à chefia e em contrapartida os chama para opinarem e trazerem situações novas, com óticas diferentes das de chefias. O entrevistado C relatou que seus subordinados se sentem a vontade para apresentar suas dificuldades devido a forma que procura conduzi-los. Acredita que todos devem se auxiliar e que é necessária a existência de confiança, por isso deve haver liberdade de expor dificuldades. O chefe ainda citou com relação a sua equipe “não é uma relação de subordinação hierárquica, mas sim de confiança, e espero que seja mútua, pois é difícil estar a todo momento acompanhando tudo, por isso cobra pra que haja discussão sobre as atividades e dificuldade”. O entrevistado D também confirmou que há exposição das dificuldades por parte de suas subordinadas, as quais sempre se manifestam quando necessitam de auxílio. O entrevistado E compartilha da mesma situação e relata que é uma questão tranquila em seu setor.

Ainda foi solicitado aos entrevistados que descrevessem como é a relação de trabalho com a equipe. O entrevistado A considera que há uma relação muito boa com equipe, uma convivência com amizade e companheirismo, onde todos se ajudam. Ainda cita que preza muito isso, pois no passado isso não acontecia no setor. O entrevistado B também avalia que possui uma relação boa com sua equipe, onde os subordinados trabalham a vontade e sem pressão, mas prosperam resultados. Ressalta que possuem ambiente favorável a produzirem da melhor forma para o servidor e para o departamento. Já o entrevistado C diz que a relação é boa, procura estar sempre com a equipe e não quer imagem de chefe X equipe. Acredita que a partir do momento que o chefe perde a relação com a equipe não consegue mais governar, pois o que sustenta o líder é a equipe e se ela não o aceitar, não irá mais produzir. Ressalta ainda que o maior desafio da liderança é fazer com que as pessoas trabalhem com o líder e não para o líder. Finaliza que independente das posições e cargos ocupados o coleguismo

deve sempre existir. O entrevistado D cita que possuem uma relação de amizade, onde conversam sobre acontecimentos do setor. O entrevistado E também citou que existe uma relação boa e tranqüila com a equipe.

Por fim, indagou-se aos entrevistados se o trabalho desenvolvido pelos subordinados é reconhecido e de que forma isso acontece. O entrevistado A analisou que há uma necessidade maior e melhor de reconhecer, porém, considera o serviço público limitado nesta questão. Sabe que motivação não vem somente de aspecto salarial, citando a necessidade de elogiar pelo trabalho realizado, mas gostaria de reconhecer principalmente com gratificações. O entrevistado B relata que elogia verbalmente, compartilha e utiliza exemplos de subordinados

com toda equipe, acredita que se sentem mais motivados para o desenvolvimento do trabalho. Já o entrevistado C citou sobre a falta ferramentas de reconhecimento no serviço público, por meio de gratificações financeiras. Mas reconhece da forma que pode, com elogios e *feedback* positivo. O entrevistado D se auto avalia com falhas nesta questão, pois não realiza *feedback* positivo e nem elogios. Citou que há perfis diferentes entre as subordinadas, e como chefe acaba chamando a atenção e conversando mais sobre os erros e esquecimentos do que o serviço que é bem desempenhado. O entrevistado E também cita que não trabalha com o *feedback* positivo, em contrapartida, realiza elogios e agradecimentos pelo bom trabalho.

Com base nas respostas obtidas neste último questionamento, é relevante frisar que o ambiente onde a pesquisa foi aplicada pertence ao poder público, o que difere do setor privado nas formas de reconhecimento do trabalho. As formas possíveis de reconhecimento são através de elogios e das chamadas funções gratificadas regidas pela lei nº 9.640, de 25 de maio de 1998, que possibilita os servidores que se destacam ocuparem cargos de chefia, porém, estas funções são limitadas para cada Instituição.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações obtidas na realização das entrevistas, delineou-se o perfil de cada entrevistado de acordo com os estilos de liderança expostos na fundamentação teórica.

Identificou-se que o entrevistado A possui o estilo de líder predominantemente democrático, onde o líder faz com que a equipe se envolva e participe nas decisões a serem tomadas, dando coragem e motivação se preocupando com a tarefa e objetivos, bem como com os membros da equipe, conforme cita Araújo e Ferreira (2009). Foi identificado ainda em

suas respostas o estilo confiável e conselheiro que para Goleman (2000) retratam a empatia, autoconfiança e o desenvolvimento de pessoas para o futuro. Tendo em vista que esta liderança mostrou que sabe reconhecer as diversidades na força de trabalho de seu setor e que procura tratar e respeitar cada um dentro de seus valores e personalidade.

Com relação à análise realizada sobre o entrevistado B resultou em um estilo totalmente democrático. Este líder se mostra empenhado em auxiliar e escutar a equipe permitindo que os subordinados participem das decisões e reconhece o trabalho desenvolvido. Camargo (2009) reforça que neste estilo as responsabilidades do líder são compartilhadas com a equipe, a qual é envolvida no planejamento e na execução das tarefas.

O entrevistado C traz o estilo de liderança democrático na maior parte de suas atitudes, acompanhado do estilo confiável. Apenas na situação da tomada de decisões, onde relata decidir individualmente algumas questões, pende seu perfil para o estilo autocrático, que conforme cita Bergamini (2002) caracteriza o líder que toma as decisões individualmente, sem solicitar opiniões ou sugestões dos subordinados.

Na análise do entrevistado D, os estilos de liderança identificados foram o democrático, o autocrático e o liberal. Este último foi retratado na questão do reconhecimento das atividades dos subordinados que não é realizado através de *feedbacks* positivos, pois de acordo com Araújo e Ferreira (2009) no estilo de liderança liberal as decisões são delegadas e o *feedback* não é realizado.

Para o entrevistado E a apreciação dos dados resultou em um estilo de líder democrático, no qual procura estar com a equipe para tomar decisões e na realização das atividades. Com isso Metidieri (2011) comenta que no estilo democrático as diretrizes são debatidas pelo grupo que é sempre estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho, o líder também procura ser um membro normal do grupo, sem se sobrecarregar de tarefas.

Destaca-se que o modo de agir dos líderes pode resultar em vários estilos de liderança, fator que os proporciona melhores resultados. Dentre as chefias analisadas foram identificadas apenas duas que possuem mais que um estilo de liderança de impacto positivo para a equipe, pois o estilo autocrático soma pontos negativos na liderança.

As atitudes das chefias são definidas de acordo com sua personalidade e valores adquiridos no decorrer de sua infância e vida. Pode-se perceber as semelhanças que ocorrem

nos perfis analisados, com relação a faixa etária, onde se percebe que o pensamento é mais aberto e as lideranças são mais acessíveis e voltadas para o desenvolvimento da equipe.

4.3 PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Como proposta deste estudo está ainda sugerir treinamentos que visem melhorar a atuação das chefias em seus setores e na relação com os subordinados.

Para isso verificou-se o quadro de capacitação da Instituição estudada, porém, para este ano não está programado nenhum curso na área de liderança. A UFFS também divulga aos seus servidores a programação de cursos de outras Instituições, com isso, foi identificado que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) está com o curso de Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira, programado para o mês de outubro de 2015, o qual é indicado para todos os líderes estudados e não possui custo.

Recomenda-se ainda, treinamentos mais voltados para o resultado da pesquisa, porém estes deverão ser custeados por cada líder. Desta forma para os chefes A e chefe C sugere-se um treinamento aprofundado sobre inteligência emocional, considerando a facilidade percebida em ambos os modos de agir, acredita-se que com isso o trabalho se tornaria mais eficaz. Para a chefe D é sugerido treinamento voltado para trabalhar com *feedbacks* positivos com seus subordinados, reconhecendo e os motivando mais pelo trabalho realizado. E considerando os chefes B e chefe E, além dos demais que resultaram em estilo de liderança democrático, indicam-se treinamentos motivacionais, pois como este estilo predomina o líder que se dedica a equipe, é necessário que se mantenha motivado para conseguir manter isso em seu ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é crucial para o desenvolvimento das organizações, pois o líder tem o poder de guiar seus liderados para realização das atividades conforme deseja. Também é válido citar que é necessária aprovação dos seguidores para que o líder se mantenha em seu posto, por isso, a importância do líder auto conhecer-se e buscar sempre melhorias em sua forma de conduzir a equipe.

Assim acontece na Instituição estudada, os líderes devem estar sempre em busca de aperfeiçoamento, para manter um bom relacionamento interpessoal com sua equipe e poder desenvolver as atividades com sucesso.

O estudo realizado teve como objetivo a identificação dos estilos de liderança existentes na Superintendência de Gestão Patrimonial – SUGEP da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e ainda a recomendação de treinamentos que possibilitassem trazer melhorias na atuação de cada líder de acordo com seu estilo de liderança identificado.

Na proposta de sugestão de treinamentos, encontrou-se como limitação da pesquisa, a escassa agenda de treinamentos da UFFS para o ano de 2015, o que se deve a limitação de recursos disponibilizados para capacitação, pois o ideal seria que as indicações pudessem ocorrer para cursos já programados pela Instituição.

Obteve-se um embasamento teórico por meio das pesquisas bibliográficas, o qual contribuiu na compreensão do conteúdo estudado e juntamente com a realização das entrevistas, permitiu a identificação dos estilos de liderança.

Desta forma os objetivos propostos foram alcançados e almeja-se que contribua para o exercício da liderança na superintendência estudada.

Vale ressaltar que os estilos de liderança são as atitudes do líder refletidas em sua forma de agir e conduzir a equipe. Para isto é necessário que cada entrevistado faça a análise de seu resultado de modo a destacar os pontos que precisam ser melhorados para garantir o bom andamento do trabalho.

Para continuidade do estudo sobre o tema sugere-se um estudo comparativo dos estilos de liderança existentes em instituições públicas, privadas e organizações não governamentais, onde possibilitará verificar as diferenças dos estilos de liderança em três segmentos distintos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. **O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, 2009.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2002.

BISPO, E. A. **Influência do estilo de liderança no comportamento da equipe: empresa Curinga Pneus, no município de São Mateus ES/** – São Mateus: UNISAM /Faculdade Norte Capixaba de São Mateus, 2012.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAMARGO, D. **Psicologia organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAMAZZINI, J. T.; FERREIRA, J. P. **Estilos de liderança e influência exercida nos liderados.** Anais evento Educere, 2006. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2006/anaisEvento/docs/CI-057-TC.pdf>> Acesso em: 01 ago. 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4º ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIREDO *et al.*, A. M. B. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos.** Chapecó: Ed. Arcus Indústria Gráfica Ltda, 2012.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLEMAN, D. **Liderança que obtém resultados.** Extraído e adaptado do livro “O Que Faz o Líder”, da Harvard Business Review, ed. Campus: 2000. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Lideranca%20que%20obtem%20resultados.pdf>> Acesso em: 15 mar. 2015.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

METIDIARI, G. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.** De 3 de mar. de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>> Acesso em: 24 mai. 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3.ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. – 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, D. F. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

SCHERMERHORN, Jr., J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12. reimpressão. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – São Paulo: Atlas, 1987.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva**. 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.