

---

# PERFIL DO COMPORTAMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO DOS DIRETORES DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSM

## PROFILE OF THE MANAGEMENT BEHAVIOR: A CASE STUDY OF FEDERAL UNIVERSITY AT SANTA MARIA CENTERS' DIRECTORS

Carolina Freddo Fleck <<

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Jonas Cardona Venturini <<

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Daniela Huppes <<

Universidade Federal de Santa Maria

Viviane de Almeida Fernandes <<

Universidade Federal de Santa Maria

---

### RESUMO

Com o aumento das pesquisas acerca de como deve ser um líder capaz de levar sua organização para níveis mais altos de eficiência, o presente trabalho objetiva identificar o perfil de comportamento gerencial, de acordo com o modelo proposto por Yukl (1998), dos Diretores de Centro da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Utilizando a metodologia qualitativa, de caráter descritivo, a pesquisa foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a cada um dos oito Diretores dos Centros de Ensino. A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo. Os resultados demonstram um perfil gerencial desses Diretores muito ligado ao gerenciamento de tarefas, devido à estrutura burocrática da própria instituição. Assim, atividades como planejar, solucionar problemas, administrar conflitos e esclarecer papéis e objetivos, atendidos pela exigência da universidade, e atividades relacionadas a formas de administrar relações, como monitorar desempenho, acaba negligenciado.

### PALAVRAS-CHAVE

Administrar tarefas – Administrar relações – Diretores de Centro – Liderança – Comportamento Gerencial – Universidade Federal.

---

**Data de submissão:** 27 ago. 2008 | **Data de aprovação:** 01 dez. 2009 | **Sistema de avaliação:** Double blind review  
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho | Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

## ABSTRACT

*With the increase of research and discussions about how must be a leader capable of bringing their organization to higher levels of efficiency, the present study aims to identify the profile of managerial behavior, according to the model proposed by Yukl (1998), From Directors of Center of the Federal University at Santa Maria (UFSM). Using a qualitative methodology, the research was performed by semi-structured interviews, applied to each of the eight Directors of the Centers for Education. The analysis of data was performed by analysis of content. The results show that the managerial profile of these Directors is very connected to the management tasks, due to bureaucratic structure of the institution itself, and planning, information, solve problems, manage conflicts and clarify roles and goals, served by the requirement of the university, and activities related to ways to manage relationships end up neglected, such as: track performance, recognize and reward employees.*

## KEYWORDS

*Manage tasks - Manage relations - Directors of Centers – Leadership – Managerial Behavior – Federal University.*

## INTRODUÇÃO

As teorias sobre liderança demonstram a importância de se investigar nas pessoas que ocupam cargos da alta administração uma relação entre o perfil de liderança tido como ideal e as atitudes de trabalho destes indivíduos. Apesar das controvérsias existentes em relação à definição dos termos líder e gerente, a maioria dos autores descreve que os líderes são ativos e pessoais, mobilizando as pessoas para realizarem trabalhos adaptativos, incentivando a aprendizagem rápida e a adoção de novos papéis, relacionamentos e valores.

No contexto atual, ao passo que o ambiente se torna cada vez mais complexo, as organizações devem estar preparadas para enfrentarem e adaptar-se às inúmeras mudanças necessárias para

a sobrevivência das mesmas. Logo, o maior desafio, que se impõem é o fato de que as empresas não podem simplesmente promover mudanças, mas deve ser capazes de dirigi-las, o que implica na tarefa de gerenciar as pessoas que compõem a organização. Tudo isso exige que os administradores estejam, cada vez mais, preparados para comandar e orientar esse processo de mudanças adaptativas, sendo necessário planejar, solucionar problemas, esclarecer papéis e objetivos, informar e monitorar operações, apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos.

Esses dez elementos são as principais variáveis constituintes de um modelo proposto por Yukl (1998), que analisa o perfil de comportamento gerencial para administrar o trabalho e o perfil de comportamento para administrar relações. Esse modelo é utilizado na pesquisa que se apresenta para avaliar os perfis gerenciais dos Diretores dos

Centros da Universidade Federal de Santa Maria, objeto de estudo desta investigação.

Em relação aos conceitos de líder e gerente, a presente pesquisa também segue a linha teórica defendida por Yukl (1998), uma vez que a investigação empírica guiou-se pelo modelo proposto por este autor. Portanto, os termos gerente, líder e chefe são empregados ao longo do trabalho como sinônimos.

Este artigo está estruturado em cinco etapas, incluindo as notas introdutórias. A segunda etapa refere-se à definição da teoria de Liderança. A terceira discorre sobre a relação entre os termos gerentes e líderes. A quarta apresenta o cenário da pesquisa. Na quinta parte, são feitas as considerações metodológicas. A sexta parte

apresenta os resultados obtidos e a sétima parte, traz as considerações finais sobre o estudo.

## **LIDERANÇA**

As pesquisas sobre Liderança começaram a partir da segunda década do século XX e de lá para cá os focos de atenção voltaram-se para muitas vertentes. Segundo Yukl (1998), o termo liderança surgiu no meio acadêmico trazido do vocabulário comum e acabou se tornando importante foco de pesquisa. Principalmente no que se refere a quem é o líder e como é um bom líder.

O QUADRO I um apresenta uma síntese das categorias gerais da liderança a partir das teorias administrativas:

## QUADRO 1 Síntese das teorias de liderança

Escola	Teoria	Autores Proeminentes	Categorias Teóricas da Liderança
Clássica	Administração Científica	Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Gantt, Emerson	Exerce as funções de controle, supervisão, ligadas à área operacional. Abordagem mecanicista, intervencionista, determinística.
	Teoria Clássica	Fayol, Mooney, Reiley, Urwick, Davis, Gulick	Funções de averiguação, conferência, controle. Abordagem mecanicista, intervencionista, determinística. Deve conhecer o pessoal e buscar engaja-los aos fins comuns da organização. Autoridade pessoal para o cumprimento da autoridade estatutária.
Relações Humanas	Teoria das Relações Humanas	Mayo, Barnard, Lewin, Roethlisberger	Interações socioemocionais. Estímulo às relações informais, à cooperação entre grupos.
	Teoria de Mary Parker Follett	Mary Parker Follett	Capacidade integrativa e de coordenação. Habilidades técnicas, cognitivas e interpessoais. Aprendizagem pela experiência. Espírito empreendedor. Diversidade. Desenvolvimento dos seguidores: líder e líderes. Controle.
Estruturalista	Burocracia	Weber, Hall, Gouldner, Selznick, Merton	Mecanicista, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica. Ética de responsabilidade. Poder de persuasão e inovação.
	Estruturalista	Etzioni, Thompson, Blau e Scott	O exercício da liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos globais ou da autoliderança. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Comportamentalista	Comportamentalista	Barnard, Simon, McGregor, Maslow, Argyris, Herzberg, Likert	Delegar responsabilidade. Percepção da situação influenciando a liderança. Padrões de comportamento contrastantes: autoritário – benevolente. Preocupação em suprir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores.
	Desenvolvimento Organizacional	Bennis, Schein, Walton, Blake, Mouton, Lawrence, Lorsch, Argyris	Articulados, competitivos e persuasivos. Incentivam a conformidade entre seus subordinados e dissuadem os outros a assumir riscos. Dão importância à franqueza nas relações com seus subordinados, embora nem sempre dizem o que pensam. Comportamento manipulativo. Ênfase na mudança organizacional planejada.
Sistemas Abertos	Teoria de Sistemas Abertos	Von Bertalanffy, Katz, Kahn	Varia conforme o nível hierárquico que atua: aptidões carismáticas, nas relações humanas e na adequação de recompensas e sanções. Ênfase no ambiente.
Contingencial	Teoria da Contingência	Lawrence, Lorsch, Woodward, Burns, Stalker, Chandler	Controle, supervisão, comunicação, estruturas mais ou menos rígidas, dependendo da natureza das tarefas. Responsabilidades e poder adaptáveis. Estímulo à inovação. Ênfase no ambiente e na tecnologia.

FONTE: Vendramini, 2000, p. 114.

Com as crescentes mudanças que as organizações sofrem, tornou-se imprescindível a presença dos líderes dentro das mesmas, mas o problema está em definir justamente quem são os líderes das organizações. Um erro que é possível ser identificado hoje, está no fato de que em muitas organizações é considerado líder aquele que está em um cargo de chefia. A liderança dos cargos (formal), entretanto, não garante a liderança efetiva (de fato), o que assume maior importância quando se busca mais o envolvimento que a obediência (POLO; WEBER e MAXIMO, 2004).

Os estudos clássicos da liderança baseavam-se nas grandes personalidades de cada época, retratando-os como figuras heróicas. Sob a ótica de alguns pensadores, as massas, então inertes, aguardavam ansiosamente por uma voz ativa que as comandasse e as colocasse em movimento. O líder possuía características natas, o que lhe garantia o *status* e o poder para ver sua influência agindo sobre os não-favorecidos por essas qualidades (VENDRAMINI, 2000, p. 26).

Esses mesmos estudos, ao serem analisados podem ser classificados entre aqueles os quais investigaram os líderes partindo do pressuposto de que estes ou seriam orientados para a tarefa, como é o caso dos estudos de Hersey e Blanchard; Fiedler; Bales; Benne e Sheats. Ou investigavam os líderes partindo do seu perfil pessoal, onde as principais classificações apontadas baseavam-se nas seguintes premissas: autocracia; consulta; participação ou delegação. Autores que trabalharam nessa linha são: Bass; Lewin; Likert; Hersey e Blanchard; Vroom e Argyris e Schön (SCHEIN, 1982).

Quanto mais elevado o nível da organização, maior a importância de o líder ser orientado pelas atitudes em relação às pessoas e ter competência interpessoal, e menor a importância de ser orientado pelos problemas das tarefas e ter competência nas tarefas, desde que a

orientação pelas tarefas e a competência permaneçam num nível razoavelmente elevado (SCHEIN, 1982, p. 103).

“Liderança é um tema que desperta interesse, tanto no meio acadêmico quanto na vida cotidiana das empresas. [...] o processo de liderança e o perfil do líder podem ser indiferentes ou não às diversidades culturais que se encontram instaladas na força de trabalho” (HANASHIRO et al, 2005).

Hoje os estudos de liderança vêem os líderes como pessoas com maiores habilidades para coordenar os grupos nas organizações e as tarefas organizacionais (KATZ e KAHN 1978; RAUCH e BEHLING 1984 apud YUKL 1998). Esses líderes são eficientes a partir do momento que forem capazes de adaptar suas habilidades ao ambiente (HERSEY e BLANCHARD, 1977). A grande questão relacionada ao perfil dos líderes atuais concentra-se em suas habilidades e na unidade existente entre os termos gerente e líder.

## GERENTES E LÍDERES

Existe uma controvérsia entre os pesquisadores da Teoria das Organizações sobre a diferença dos conceitos de líder e gerente. Enquanto alguns, como Zaleznik (1977), defendem que estes conceitos são qualitativamente diferentes e até mesmo excludentes, outros autores, como Yukl (1998), afirmam que não há diferença entre os dois termos e eles podem ser usados de maneira substituível. O QUADRO 2 demonstra relação feita pela maioria dos autores sobre as diferenças entre um gerente e um líder.

Zaleznik (1977) diz que os líderes e os gerentes são tipos de pessoas, basicamente, diferentes. Cada um possui um perfil variado para trabalhar com metas, carreiras, motivação e relações com os outros. Os gerentes são impessoais e passivos nas atitudes para as metas. Eles usam várias formas de coesão, como

recompensas e castigos, para obter a adesão dos outros, e se comunicam com os seus subordinados indiretamente, usando sinais. Já os líderes, ao contrário, são ativos e adota uma postura pessoal, desenvolvendo uma rede de influências que muda o modo como às pessoas pensam sobre o que é desejável; possível e necessário, criando empolgação no trabalho.

Por possuírem personalidades e visões de mundo tão diferentes, Zalesnik (1977) afirma que os líderes e os gerentes dificilmente poderão conviver e trabalhar no mesmo local, pois as condições favoráveis para o desenvolvimento de um, são desfavoráveis ao outro. Enquanto os gerentes são conservadores e procura regular e manter a ordem existente dos negócios, os líderes estão sempre a procura de novas oportunidades de mudanças, tanto no âmbito tecnológico, político, econômico e ideológico (ZALEZNIK, 1977).

Heifetz e Laurie (1997) descrevem algumas características fundamentais de um líder. Segundo estes autores os líderes devem mobilizar as pessoas para realizarem trabalhos adaptativos, incentivando a aprendizagem rápida e a adoção de novos papéis, relacionamentos e valores. Para tanto, os líderes devem conhecer a cultura da organização e criar um entendimento coletivo, entre os funcionários, sobre a real importância das mudanças adaptativas. Assim, ao invés de fornecer respostas, proteger a organização de ameaças externas, orientarem as pessoas para cumprir papéis, reprimir conflitos e manter as normas, os

líderes fazem questionamentos procuram conhecer a realidade e se adaptar a ela, desorienta as pessoas para desenvolver novas relações, incentivam os conflitos e mudam, constantemente, a forma de fazer negócios.

Yukl (1998) defende que entre as inúmeras definições existentes para o termo liderança, algumas são mais úteis, mas nenhuma pode ser classificada como a correta. Apesar de destacar que uma pessoa pode ser um líder sem ser um gerente, ou ser um gerente sem liderar, Yukl (1998) emprega os termos líder, gerente e chefe como sinônimos, para indicar as pessoas que ocupam posições nas quais se espera que desempenhem o papel de líder, mas sem nenhuma suposição de que os processos de liderança realmente ocorram. Assim, para o autor, a liderança é vista como uma função especializada e um processo de influência social, no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos cooperativos e o desenvolvimento de habilidades.

Para Yukl (1998) a distinção entre as funções de liderar e gerenciar é simplista e desnecessária. O autor diz que há vários determinantes situacionais, como os níveis de administração, o tamanho da organização, a interdependência lateral, as situações de crise e a fase do ciclo de vida organizacional, que delimitam o desenvolvimento do trabalho de um gerente (líder ou chefe).

## QUADRO 2 Diferenças entre líder e gerente

LÍDER	GERENTE
Inovação nas realizações	Administração de atividades
Desenvolvimento nas pessoas	Dão suporte às condições e pessoas
Inspiração de confiança	Confiança no controle
Tem perspectiva de longo prazo	Tem perspectiva de curto prazo
Perguntam o quê e por quê	Perguntam como e quando
Centralização nas pessoas	Centralização nos sistemas e estruturas

FONTE: Bennis apud Pinto, 2003.

Nesta pesquisa a linha de pensamento de Yukl, apresentou maior relação com o objetivo a ser atingido, pois para este autor a maior preocupação está na habilidade do líder/gerente em exercer o cargo ao qual está destinado e não a denominação do mesmo. Para Yukl (1998) o bom líder tem habilidade suficiente de adaptar-se e enfrentar as diversas situações não importando o contexto. O verdadeiro líder possui competências que o fazem líder, seja qual for o local/organização.

## CENÁRIO DA PESQUISA

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, vinculada ao Ministério de Educação, criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. Está localizada na cidade de Santa Maria, no centro geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, distante 290 Km da capital, Porto Alegre.

Pioneira da interiorização do Ensino Superior no Brasil, a instituição possui cursos de graduação e pós-graduação, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A atual estrutura, determinada pelo Estatuto da Universidade aprovado pela Portaria Ministerial n. 801, de 27 de abril de 2001, é constituída por oito Unidades Universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e Centro de Educação Física e Desportos.

Em 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, nos municípios de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, passando a UFSM a contar com nove Unidades Universitárias. Da estrutura da Universidade, fazem parte também três Escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Agrícola de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

Sendo uma autarquia federal de regime especial, a UFSM, de acordo com o seu estatuto, tem por finalidade: (i) promover de forma indissociável, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; (ii) fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; (iii) formar profissionais e especialistas de nível superior; (iv) formar profissionais de nível médio nas áreas tecnológicas vinculadas ao desenvolvimento nacional; (v) preparar recursos humanos qualificados, através dos Cursos de Pós-Graduação.

Segundo seu estatuto, a estrutura organizacional da UFSM é encabeçada pelo Conselho Universitário, colegiado máximo de deliberação coletiva para assuntos administrativos e de definição da política geral da instituição. Esse Conselho é composto por: Reitor (como Presidente); Vice-reitor; oito Diretores de Centro; Coordenador de Ensino Médio e Tecnológico; um representante da categoria docente do Ensino Médio e Tecnológico; um representante da categoria docente por classe; dezesseis representantes da categoria docente dos Centros de Ensino; quatro representantes da categoria Técnico-Administrativa; cinco representantes da categoria dos Discentes e quatro representantes da comunidade local e regional.

O Conselho de Curadores é o órgão de controle e fiscalização econômica financeira da UFSM e é composto pelos seguintes membros: Reitor (com direito a voz, sem direito a voto); Reitor cujo mandato antecedeu ao Reitor atual e três docentes e respectivos suplentes (indicados pelo Conselho Universitário e não participantes de outro órgão colegiado da Universidade).

O Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE) é o Órgão superior deliberativo e consultivo da UFSM, para todos os assuntos de Ensino, Pesquisa e Extensão. Composto por: Reitor (como Presidente); Vice-reitor (como Vice-presidente); três representantes de cada Centro

(dois coordenadores de curso e um chefe de departamento); representante dos Professores Titulares; representante dos Professores Adjuntos; representante dos Professores Assistentes; representante dos Professores Auxiliares; dois representantes dos docentes de Ensino Médio e Tecnológico; três representantes do grupo de servidores técnico-administrativos e dez representantes do corpo discente.

A Reitoria é exercida pelo Reitor e, na sua ausência ou impedimento, pelo Vice-Reitor, nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices, elaboradas pelo Colegiado Máximo da Instituição, a partir de eleição efetuada conforme regulamentação governamental.

Os Pró-Reitores, em número de sete (Planejamento, Administração, Pós-Graduação e Pesquisa, Assuntos Estudantis, Graduação, Extensão e Recursos Humanos), são de livre escolha e nomeação do Reitor, assim como os dirigentes dos Órgãos Executivos da Administração Superior, dos Órgãos

Suplementares Centrais e da Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico.

A administração de cada uma das unidades universitárias ou Centros é feita através dos seguintes órgãos: Conselho do Centro, Direção do Centro, Colegiado Departamental, Chefia dos Departamentos, Colegiado dos Cursos e Coordenação dos Cursos. O Conselho do Centro, órgão deliberativo e consultivo de cada Unidade Universitária, compõe-se do: Diretor do Centro (como seu Presidente); Vice-diretor do Centro; Coordenador de cada curso de graduação alocado no Centro; Coordenador de cada curso ou programa de pós-graduação alocado no Centro; Chefes de departamentos; Representação dos servidores técnico-administrativos e Representação do corpo discente. A Direção do Centro é composta pelo Diretor e Vice-Diretor, nomeados pelo Reitor, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices, elaboradas pelo Conselho do Centro e com mandatos de quatro anos. A estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Maria, descrita acima, e ilustrada na FIG 1.

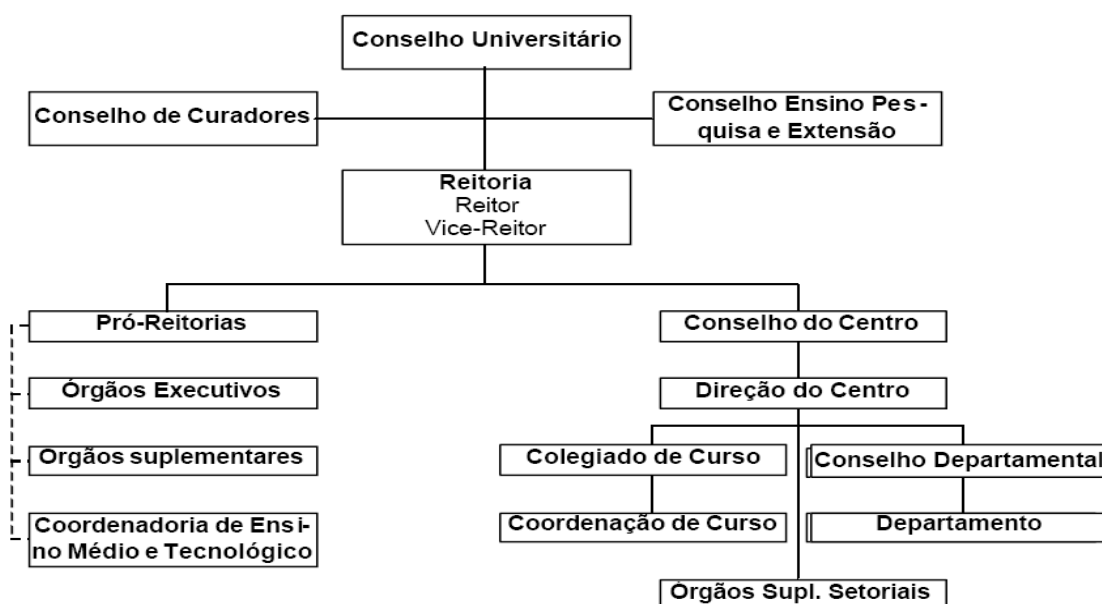


Figura 1: Estrutura Organizacional da UFSM.

FONTE: Dados da pesquisa



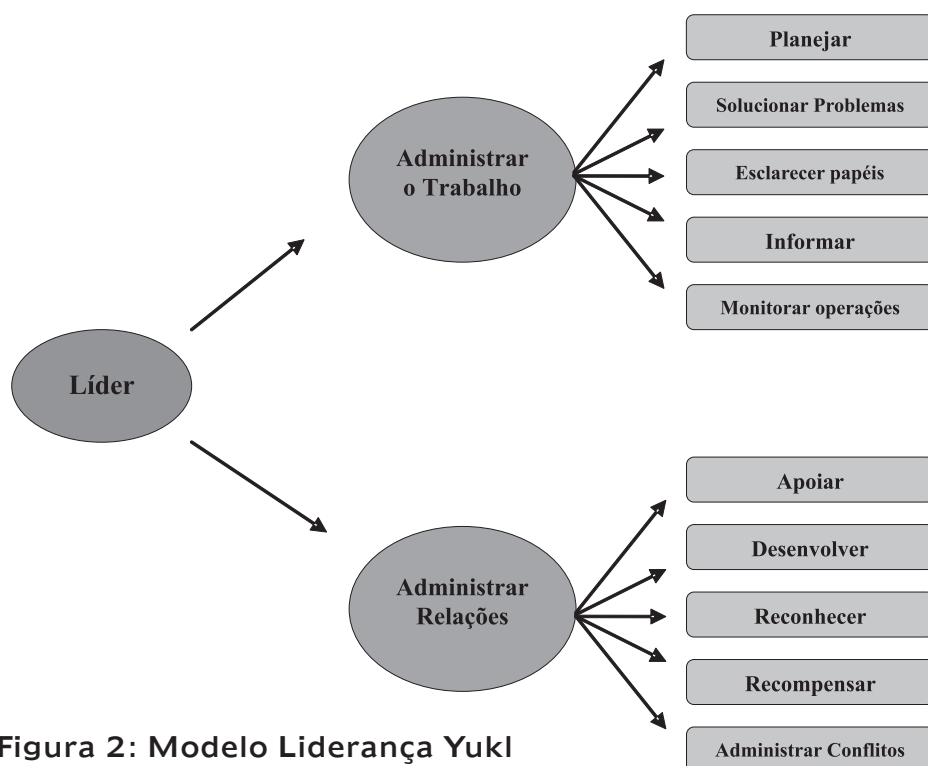
## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresentada baseia-se no paradigma positivista. De acordo com Richardson (1999, p. 33) este paradigma “é um movimento que enfatiza a ciência e o método científico [...] como única fonte de conhecimento [...]. Insiste na existência de uma ordem natural com leis que a sociedade deve seguir”. Embora muito utilizado em pesquisas quantitativas, nas últimas décadas, esse paradigma vem guiando também o desenvolvimento de pesquisas qualitativas.

O método qualitativo começou a ser utilizada nos anos 20 e 30, devido a sua importância para o estudo da vida em grupo dos seres humanos. Mais recentemente, essa abordagem passou a ser aplicada em outros campos de estudo das ciências sociais e comportamentais, como a educação, a história, as ciências políticas, a medicina, a enfermagem, a comunicação e a administração. Mesmo sendo uma área não exata, partiu-se do pressuposto que os cientistas sociais teriam a habilidade de observar o mundo objetivamente, utilizando os métodos qualitativos como a

ferramenta preponderante dessas observações. De uma forma geral, a pesquisa qualitativa pode ser definida como um método que procura entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, sendo necessário, para tanto, o contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo.

Assim, a presente pesquisa será fundamentada pelo método qualitativo, partindo de um modelo teórico e de natureza descritiva. Serão utilizados os construtos do modelo de Yukl sobre liderança, que são: comportamentos específicos para gerenciar o trabalho e comportamentos específicos para administrar relações. Dentro destes construtos as variáveis utilizadas para a estruturação da entrevista são: planejar; solucionar problemas; esclarecer papéis e objetivos; informar e monitorar operações para o construto comportamentos específicos para gerenciar o trabalho. Para o construto comportamentos específicos para administrar relações, as variáveis são: apoiar; desenvolver; reconhecer; recompensar e administrar conflitos. O modelo utilizado pode ser visualizado na Figura 2.



**Figura 2: Modelo Liderança Yukl**

FONTE: elaborado pelas autoras.

A estratégia utilizada será um Estudo de Caso realizado com os Diretores dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o objetivo de identificar o perfil de liderança dos mesmos. Segundo Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Os Estudos de Caso utilizam diversos métodos de coleta de dados, como análise de documentos, observação participante e não-participante entrevista etc. Entre estes, a entrevista e a observação participante caracterizam-se como as principais formas de coleta de dados. Fontana & Frey in Denzin & Lincoln (2000, p. 645) dizem que a entrevista é “um dos caminhos mais comuns e poderosos para tentar entender os seres humanos”.

Nesse estudo, os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os oito diretores de Centro da UFSM: Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Ciências Rurais e Centro de Artes e Letras. As entrevistas foram gravadas, transcritas e interpretadas através do método de análise de conteúdo, de Bardin (1977). Os resultados encontrados são apresentados a seguir.

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os oito diretores das Unidades de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria.

### **Características relativas ao construto Competências para Administrar o Trabalho**

O construto “competências para administrar o trabalho” é composto pelas variáveis: planejar; solucionar problemas; esclarecer papéis e objetivos; informar e monitorar operações. Na variável planejar observou-se certo equilíbrio entre os entrevistados. As respostas dos diretores de Centro são equivalentes no que diz respeito à maioria das diretrizes que envolvem essa competência, como: estabelecer metas e objetivos, identificar e desenvolver passos de ação, estabelecimento de tempo e delegação de funções. Estes resultados podem relacionar-se com o fato de os cargos administrativos das Universidades funcionarem de forma burocrática e exigirem certo planejamento do que deve ser feito. Esse equilíbrio foi encontrado nas respostas de todos os entrevistados considerando a existência de alguns passos necessários para o planejamento, como é identificado nas respostas abaixo:

Acho extremamente importante ter um planejamento. Inclusive estamos iniciando [...] uma nova gestão e essa gestão já está planejada. (Respondente 2)

[...] para o desenvolvimento de qualquer tarefa, considero imprescindível o planejamento, a definição das estratégias, dos objetivos, o conhecimento profundo do que aquilo representa, do que esta tarefa representa, que projeções ela vai ter, o que é a tarefa, quem são os sujeitos que são atingidos nessa atividade. Então, conhecer a realidade para mim é uma condição fundamental, para que a gente possa planejar a execução desse trabalho. (Respondente 5)

Da mesma forma, a variável solucionar problemas também é apresentada certo equilíbrio nas respostas. Pode-se identificar que não é uma característica dos Diretores de Centro da UFSM relacionar problemas em busca de soluções mais práticas. Ao contrário disso é característica desses diretores buscarem coletivamente soluções para os problemas de centro, evitando assim, a

centralização na tomada de decisão, conforme verificamos nas seguintes respostas:

Bom, identificado um problema quer-se a solução do mesmo. Então vamos ter que identificar a raiz do problema [...] vamos diretamente à fonte, aos setores, às pessoas, aos órgãos, às unidades envolvidas, para ver o quê que está errado, qual a origem do problema, para a partir disso tentar buscar a solução. (Respondente 3)

Eu acho que toda e qualquer decisão tem que ser coletiva, e eu não assumo nenhuma responsabilidade sozinho, então se tem algum problema no setor, chama o setor, conversa, discute, tenta orientar, procura informações nas áreas competentes pra solucionar o problema. (Respondente 8)

A variável correspondente a esclarecer papéis e objetivos demonstra de forma clara a relação entre a estrutura rígida e burocrática das Instituições Públicas de Ensino Superior e a forma como os Diretores de Centro da UFSM encaram a questão. Percebe-se nos resultados que tendo conhecimento sobre a estrutura hierárquica das instituições, alguns entrevistados acreditam que os papéis já estão estabelecidos de acordo com essa estrutura organizacional. Outros, no entanto, consideram que os papéis, mesmo estando estabelecidos por essa estrutura organizacional, necessitam de certos ajustes para a melhoria do trabalho e efetividade dos setores, como identificado na seguinte resposta:

Na situação atual, cada membro tem seu papel bastante definido, levando em consideração seus objetivos, entretanto a gente entende que o trabalho em equipe tem que acontecer, não pode haver atribuições específicas pra cada um e tudo funcionar como se nenhuma atividade dependesse da outra, todas são interdependentes, tem que haver uma questão de equipe, onde um pode auxiliar o outro, pode substituir

quando necessário. Então nesse aspecto, logicamente cada um tem seus objetivos principais, tem suas metas principais, tem suas tarefas bem estabelecidas, mas o trabalho tem que funcionar como um todo, com a presença das pessoas ou sem. (Respondente 2)

A percepção dos entrevistados diante da variável informar apresentou leve inclinação para respostas positivas, onde todos procuram repassar as informações relevantes para todos os setores do centro e, apesar da existência de algumas normas rígidas no que diz respeito a comunicados oficiais, a maioria consegue diversificar os meios de comunicação utilizados. A maioria identifica problemas no fluxo de informação em seus respectivos centros e na UFSM, e, como pode ser verificado nas respostas a seguir, os Diretores procuram justificar grande parte desses problemas através da distância existente entre as diversas subunidades que compõem um centro.

Com a ajuda da assessoria melhorou bastante. Mas isso é um problema na universidade e no Centro, principalmente por que é muito grande e os órgãos, os setores estão esparramados, [...], a comunicação às vezes custa a chegar. Mas é uma coisa inerente a uma característica do centro. Eu acho que melhorou consideravelmente com a ajuda da assessoria. O online já está começando a melhorar. Isso é uma questão cultural. (Respondente 7)

Na variável monitorar operações, mantém-se o equilíbrio das respostas, porém, a tendência é negativa, uma vez que todos os respondentes consideram um tanto difícil monitorar o grande número de atividades realizadas pelo seu centro, principalmente no que diz respeito à mensuração de desempenho. Esse fato não apresenta grande novidade, considerando que se trata de uma pesquisa em instituição pública, pois, é característico destas apenas o controle da produção científica. Essa conclusão pode ser percebida nas seguintes respostas:

**PERFIL DO COMPORTAMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO DOS DIRETORES DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSM**

Eu não monitoro [...] eu converso com o coordenador e com o chefe de departamento e é ele que vai monitorar, eu não tenho como controlar isso. [...] então é impossível monitorar. (Respondente 1)

Esse é um ponto crucial, um ponto crítico. É muito deficiente esse monitoramento das atividades. A maior parte dela é feita [...] não sei se dá para usar a palavra informalmente, mas é conversando com os responsáveis, conversando com o público atingido. É indo lá ver como as coisas estão acontecendo. Não existe um mecanismo de retroalimentação na maior

parte das vezes. Dependendo da situação existe relatórios ou coisa desse tipo assim. Mas às vezes, os próprios relatórios são um pouquinho... um pouquinho não são bastante deficientes, não dizem muita coisa que permita que a gente vá acompanhando o que está sendo feito. (Respondente 3)

A Tabela 1 resume os resultados obtidos com as questões referentes as variáveis que compõem o construto *competências para administrar o trabalho*, de acordo com o modelo de Yukl (1998).

**TABELA 1**  
**Construto 1 – Competências para administrar o trabalho<sup>1</sup>**

	C1: Competências Gerenciais para Administrar o Trabalho									
	V1		V2		V3		V4		V5	
	PLANEJAR		SOLUCIONAR PROBLEMAS		ESCLARECER PAPÉIS E OBJETIVOS		INFORMAR		MONITORAR OPERAÇÕES	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
R 1	3	3	3	2	2	2	1	6	2	6
R 2	4	2	4	1	4	0	6	1	5	3
R 3	4	2	3	2	0	4	5	2	3	5
R 4	3	3	4	1	4	0	4	3	1	7
R 5	4	2	3	2	4	0	5	2	3	5
R 6	3	3	SR <sup>2</sup>	SR	0	4	5	2	0	8
R 7	2	4	0	5	2	2	2	5	2	6
R 8	4	2	2	3	4	0	5	2	1	7
TOTAL	27	21	19	16	20	12	33	23	17	47

<sup>1</sup> V1, 2, 3, 4 e 5 corresponde as variáveis do construto.

As entrevistas foram numeradas de R1 a R8 como na seqüência da Tabela.

Os números que aparecem nas colunas de resposta referem-se a características de cada variável identificadas em cada entrevista.

<sup>2</sup> SR = sem resposta

respostas dos diretores, no sentido de apoiar problemas na resolução de problemas relacionados a questões pessoais. Isso é encontrado nas seguintes respostas:

Com relação a novas idéias, com certeza somos receptivos a novas idéias e procuramos apoiá-las. [...] então a gente sempre procurou ter esse tipo de comportamento junto à Administração, mostrar o que é importante pro Centro em termos de projetos e idéias. (Respondente 2)

É política do Centro, e a gente sempre procura apoiar no que for necessário, por exemplo, se na própria elaboração de projetos que é uma idéia que a gente tem já de apoiar, colocar uma pessoa que auxilie na elaboração, na participação de editais com projetos. Também quando... apoiar professores ou funcionários em eventos de aperfeiçoamento. Frequentemente, funcionários estão indo a congressos de atualização, professores obviamente que também, apoiar em eventos como congressos, cursos de aperfeiçoamento, de uma maneira geral. (Respondente 4)

Na variável desenvolver, encontramos intenção por parte dos diretores em apoiar e encorajar a sua equipe em atividades que levem ao desenvolvimento pessoal e profissional. Os diretores procuram disponibilizar recursos, como cursos, para as equipes dos centros e motivar para que estes incluam seus conhecimentos para otimizar o trabalho, essas características podem ser percebidas na resposta abaixo:

Tipo de trabalho que deve ser realizado para estimular as pessoas, uma equipe de trabalho, primeiro lugar a motivação. A motivação vem do entendimento que nós temos da nossa responsabilidade em contribuir, em colaborar, em construir, e do nível de importância em satisfação que eu tenho. Eu defendo muito que para a realização de um trabalho bem feito, é preciso sim que

a gente esteja motivada e que a gente nutra um afeto bastante estreito em relação aquele propósito definido. Então a primeira coisa que foi sempre meta nossa dentro do Centro, foi justamente isso, incentivar as pessoas que aqui trabalham, fazer com que elas sintam-se apoiadas, acolhidas e que desenvolvam um sentimento de que todas são essencialmente importantes para a realização de um trabalho. Não existe ninguém aqui maior ou menor, melhor ou pior. Todos têm o seu ponto de destaque dentro deste comum. É como uma orquestra, a gente funciona. Tem que funcionar o ideal... A gente sempre está querendo buscar isso, que a nossa orquestra seja muito bem afinada, que todos os instrumentos possam tocar uma bela sinfonia. Esse é o grande propósito nosso. (Respondente 5)

As variáveis reconhecer e recompensar estão muito interligadas. Observa-se que há preocupação em reconhecer os esforços dos membros das equipes, no entanto, esse reconhecimento é valorizado apenas através de elogios e manifestações positivas, devido à dificuldade de recompensar materialmente os mesmos, o que podemos identificar nas respostas:

Sempre quando se tem retorno, ou se acompanha o desempenho favorável de uma equipe, a gente procura salientar a importância que tem isso, que está levando o nome do Centro, pra poder ter uma gratificação do ponto de vista pessoal, da equipe que está realizando o trabalho. (Respondente 4)

Elogios, manifestações positivas é uma das prioridades da nossa gestão. Por quê? Porque tudo aquilo que é positivo, que é bom e que está sendo trazido para o crescimento do grupo tem que ter destaque sim. Mas a gente não deixa nunca também de reconhecer, valorizar, avaliar aqueles aspectos de desempenho que não estão sendo atendidos e buscar uma saída para que eles possam também ter um destaque. Principalmente, como eu já disse, porque nós trabalhamos com seres humanos, e nós sabemos que as pessoas têm limitação,

uns podem mais, podem avançar mais, podem desenvolver mais, são melhores preparados porque conseguiram até ter uma formação e ter mais informação que outros. (Respondente 5)

Nós estamos engatinhando ainda. Estamos pensando nisso, mas tu tens razão num aspecto, não temos como recompensar financeiramente. Ou como premiar financeiramente o bom desempenho de determinado servidor. O que nós temos lutado... O Centro é pioneiro em uma especialização, que começou ano passado, em administração e gestão pública, que nós fizemos voltada especificamente para os técnicos administrativos da universidade. Essa turma está agora fechando seu segundo ano em aula. É do ponto de vista de uma motivação, uma possibilidade de crescimento. Os nossos professores, num ato de desprendimento, dão aulas para esse curso de especialização sem qualquer ônus, dentro do horário de expediente.

Os servidores técnico-administrativos são liberados duas tardes por semana, para cursar esse referido curso. É uma medida que já se faz. Nós temos procurado fazer momentos de integração para ouvir as demandas. Agora, isso ainda eu acho que é pouco. Nós teríamos que fazer mais. Como eu te disse, no setor público nós não podemos premiar efetivamente desempenho. Se nós pudéssemos criar funções gratificadas, ou se nós pudéssemos aumentar salários, der premiações. Isso não acontece, o que acontece no setor privado não é possível no setor público. (Respondente 6)

Infelizmente não tem como recompensar, só agradecer e divulgar o que ele fez, não tem outra maneira de fazer isso aí. (Respondente 1)

Administrar conflitos é uma variável que apresentou bastante diferença entre respostas positivas e negativas. A maior tendência de

respostas positivas permite identificar a preocupação dos diretores em resolver os conflitos dentro dos respectivos centros a fim de evitar problemas maiores. Os mesmos buscam o crescimento constante do centro e para tal coloca em suas prioridades evitar conflitos, como poder ser percebido nas respostas abaixo:

Nós já passamos por várias situações dessa ordem com funcionários, com professores. Conflitos e enfrentamentos. E a gente sempre procurou ouvir as partes e conversar conjuntamente e procurar uma saída coerente. Não tanto racional, mas uma saída coerente, com responsabilidade, com compromisso, como deve ser a atitude das pessoas que atuam dentro de uma Instituição de Ensino Superior. [...] Então o mínimo que tem que se esperar das pessoas aqui é que elas tenham um controle sobre suas atitudes, saibam se controlar saibam ser claras nos seus propósitos e tenham oportunidade de se expressar e ouvir a verdade mesmo que às vezes ela não seja aquela que muita gente quer ouvir. (Respondente 5)

Quando as questões são pessoais a gente raramente se envolve. Quando a questão é administrativa e faz parte do envolvimento de setores, que envolva o centro, a universidade a gente tenta atuar de maneira a pacificar essa situação. E fazer com que o trabalho seja convergido em prol da instituição. As questões pessoais nós não temos a intenção nunca de fazer mudar. A não ser que as questões sejam profissionais a gente chama, já tenho feito isso, coloca-se na nossa sala, conversa de maneira diplomática, fazendo com que o ajuste ocorra. (Respondente 7)

A Tabela 2 está relacionado ao construto *competências gerenciais para administrar relações*, e ilustra, de forma sucinta, as respostas obtidas com as questões referentes as cinco variáveis que compõem esse construto.

**TABELA 2**  
**Construto 2 – Competências para administrar relações.**

	C2: Competências Gerenciais para Administrar as Relações									
	V1		V2		V3		V4		V5	
	APOIAR		DESENVOLVER		RECONHECER		RECOMPENSAR		ADMINISTRAR CONFLITOS	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
R 1	2	3	5	2	3	3	0	4	2	5
R 2	3	2	4	3	2	4	2	2	4	3
R 3	4	1	3	4	2	4	0	4	5	2
R 4	2	3	3	4	5	1	1	3	5	2
R 5	4	1	4	3	4	2	2	2	6	1
R 6	SR	SR	SR	SR	0	6	1	3	0	7
R 7	2	3	3	4	3	3	0	4	5	2
R 8	2	3	4	3	1	5	0	4	5	2
TOTAL	19	16	26	23	20	28	6	26	32	24

FONTE: Dados da pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que podemos concluir é que é mais fácil dos diretores gerenciar as questões de trabalho, uma vez que a própria instituição possui um caráter burocrático, exigindo o planejamento das ações, onde as pessoas já têm seus papéis pré-estabelecidos, o que podemos identificar quando uma pessoa passa em concurso para o cargo técnico-administrativo, ou concurso para professor (a). Também porque é papel dos diretores informar qualquer questão aos demais integrantes do centro e solucionar problemas.

A única questão difícil de gerenciar dentro das relações de trabalho corresponde à questão de monitorar as operações, primeiro porque a própria organização já possui os próprios mecanismos de monitoramento. No entanto, esses mecanismos são duvidosos em matéria de eficácia.

As questões de relações encontram facilidade na execução quando dizem respeito a apoiar e desenvolver, uma vez que é fundamental; que os

diretores apoiem as pessoas no desenvolvimento de suas tarefas, para que o centro chegue a resultados pré-estabelecidos. Além disso, é possível observar que esses diretores até reconhecem o desempenho das equipes, mas não são incentivados a dar continuidade nesse reconhecimento porque não é possível recompensar a eficácia das decisões. Isso é devido à própria estrutura organizacional, onde não é possível recompensar as pessoas porque não há mecanismos para isso no sistema público.

Pelo modelo de Yukl, as características dos líderes devem corresponder aos dois aspectos, competências para administrar o trabalho e relações, para que o perfil deste possa ser considerado *ideal*. Nos resultados deste trabalho o que podemos observar tanto na administração do trabalho como na administração das relações é que a solução de problemas e a administração de conflitos é atividade própria desses líderes. E considerando que muitos deles chegaram a cargos administrativos por consequência de influência de

colegas, podemos questionar esses resultados, no sentido de que eles podem ter surgido tanto por força das exigências do cargo, como por serem inerentes as pessoas que ocupam esse cargo. Cabe então, uma pesquisa mais aprofundada, inclusive com outros cargos gerenciais da universidade, ou Diretores anteriores, para que as conclusões nos permitam respostas mais completa.

**Carolina Freddo Fleck**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
UFRGS

Doutoranda em Administração PPGA/EA/  
UFRGS

Endereço:

Rua da República, 541/ apto 304  
CEP: 90050-321 - Porto Alegre – RS  
Fone: (55) 8111 4214  
carolina.fleck@gmail.com

**Jonas Cardona Venturini**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul –  
UFRGS

Doutorando em Administração PPGA/EA/  
UFRGS

Endereço profissional

Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Escola de Administração.  
Rua Washington Luiz, 855 - Centro  
90010-460 - Porto Alegre, RS  
jonascardonaventurini@hotmail.com

**Daniela Huppés**

Universidade Federal de Santa Maria

Mestre em Administração PPGA/UFSM

Endereço profissional

Rede Brasil Sul de Telecomunicações.  
Avenida Maurício Sirotsky Sobrinho, 25 -  
Patronato  
97020-440 - Santa Maria, RS - Brasil  
danihuppés@hotmail.com

**Viviane de Almeida Fernandes**

Universidade Federal de Santa Maria

Mestre em Administração PPGA/UFSM

Endereço Profissional

Faculdade de Ciência e Tecnologia Albert  
Einstein - FACTAE  
Avenida Alberto Passos, 294  
CEP:44.380-000 - Cruz das Almas – BA  
vife1sm@hotmail.com



## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research** Hardcover, 2000, 2ed.

HANASHIRO, D. et. al. Diversidade na Liderança: Há diferença em gênero? In: Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, 2005. **Anais...** ENANPAD 2005.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

HEIFETZM, R., LAURIE, D. The work of leadership. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 124-134, 1997.

PINTO, M. D. de S. **Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências**. Tese de doutorado. Florianópolis, 2003.

POLO, E. F.; WEBER, W. e MAXIMO, M. Modelagens de Liderança Formal: a busca de resultados. In: Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, 2004. **Anais...** ENANPAD 2004.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. Dissertação de Mestrado: Florianópolis, 2000.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: Are they different? **Harvard Business Review** 1977 p. 67 – 78.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1981.



# USO DAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO AMBIENTAL EM ESTUDOS REALIZADOS NO CEARÁ

## USE OF THE METHODOLOGIES OF ENVIRONMENTAL IMPACT IN STUDIES CARRIED OUT IN CEARÁ

Francisco Correia de Oliveira <<  
Universidade de Fortaleza

Héber José Teófilo de Moura <<  
Universidade de Fortaleza

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o uso de metodologias de avaliação de impacto ambiental (IA) em estudos realizados no Ceará. O trabalho envolveu o levantamento exploratório das principais metodologias de avaliação de IA utilizadas pelos empreendedores cearenses, verificando o grau de relacionamento entre as principais variáveis de caráter ambiental. A pesquisa do tipo desk research consistiu na análise dos relatórios de impactos ambientais (RIMA) disponibilizados pela Superintendência Estadual do Meio Ambiente - Ceará (SEMACE), 152 RIMAs, publicados nos últimos dez anos (1999-2004). As variáveis do estudo foram: responsável pela elaboração do RIMA, ano de publicação, empreendedor, tipo do empreendimento e técnica de mensuração empregada. Os resultados finais apontam que, um dos pontos fracos das metodologias de avaliação ambiental estudadas, encontra-se no cálculo dos custos incorridos em decorrência do impacto ambiental causado pelo uso de um recurso natural ou por danos ao meio ambiente devido à poluição. Apontam ainda que em 76,4% dos RIMAs utilizou-se de algum tipo de matriz como técnica de avaliação de impactos ambientais, apontam também para a repetição de técnicas por uma mesma consultoria em um mesmo empreendimento e uma não combinação de técnicas avaliativas.

### PALAVRAS-CHAVE

mensuração, impacto ambiental, Relatório de impacto ambiental (RIMA)

**Data de submissão:** 05 jun. 2009 | **Data de aprovação:** 01 dez. 2009 | **Sistema de avaliação:** Double blind review  
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho | Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto