



A LIDERANÇA EFICAZ NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS PREVALENTES NA ALTA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

RODRIGO RANIERE XAVIER CABRAL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

rodrigo.cabral@ufrn.br

CARLOS DAVID CEQUEIRA FEITOR

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

carlos.feitor@gmail.com

RESUMO

O estudo exposto neste artigo investigou a aderência da alta gestão de uma instituição pública de ensino superior federal quanto às práticas exemplares da liderança postuladas pelos teóricos James Kouzes e Barry Posner. Essa verificação se deu por meio do instrumento de propriedades psicométricas que eles desenvolveram, denominado *LPI-Leadership Practices Inventory* (IPL – Inventário de Práticas de Liderança), e pelo qual foi possível obter a percepção tanto dos próprios líderes como dos seus liderados quanto à frequência com que aqueles estão empenhados em cinco grandes práticas que definem um líder transformacional eficaz no ápice do seu desempenho. A pesquisa foi caracterizada como sendo um estudo aplicado, descritivo e quantitativo. Sua amostra foi definida pelo critério de que as unidades de análises para ela precisavam pertencer à alta gestão da instituição, representada, no caso, por suas pró-reitorias. Os resultados apontaram que a alta gestão da instituição se encontra em um bom nível de empenho nas práticas exemplares de liderança, mas com espaço para aumentá-lo. Além disso, foram constatadas significativas divergências dentro das duas principais percepções investigadas (líderes e liderados) reforçando, portanto, a margem oportunidade para o desenvolvimento da liderança transformacional eficaz.

Palavras-chave: Liderança na alta gestão. Liderança eficaz. Práticas de liderança exemplares. Liderança universitária. Liderança transformacional.

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA E PROBLEMA

As instituições públicas de ensino superior no Brasil em razão da sua ampla extensão de atuação demandam grande volume de atividades que influenciam e ocupam fortemente o seu nível gestor (SILVA, 2001), o que se traduz para aqueles que o compõem em grandes desafios a lidar no âmbito da gestão.

A despeito desse cenário normalmente vigente, é conveniente salientar também que quanto ao suporte físico das instituições públicas de ensino superior, constata-se que elas lançam mão de uma estrutura notadamente complexa e robusta que necessita de gestores preparados para o alcance satisfatório dos seus objetivos. Nesse particular e no tocante à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a qual localiza o escopo desta pesquisa, observa-se especificamente que esta instituição federal de ensino superior (IFES) conta com uma estrutura física que auferiu bastante investimento com o advento do programa REUNI, por meio do decreto nº 6.096/2007.

Essa conquista estrutural da UFRN, no entanto, não assegura por si só o sucesso das suas intenções como uma organização de dignificante intervenção social. Sobre isso, depreende-se que, segundo Paladin (2009), a estrutura de uma organização não substitui a ação dos seus agentes.

Ressaltando, com isso, a atenção sobre a importância da liderança no ambiente organizacional, é oportuno registrar a consideração pertinente de Kotter (2002) na qual afirma que em uma época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança se torna cada vez mais crucial à medida que representa o elemento propulsor de mudanças e a força básica por trás da modificação bem-sucedida.

Tem-se ainda que o tipo ou qualidade das práticas de liderança prevalentes numa organização é um dos vieses institucionais que auxilia na compreensão sobre os seus índices de eficácia quanto aos objetivos planejados por ela. Sabe-se, sobre isso, que os estilos de liderança, celebradamente estudados na literatura, propiciam cada qual para um maior ou menor envolvimento e comprometimento dos colaboradores na execução das tarefas que lhes foram atribuídas que, por sua vez, convergem para o alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido e realçando a relevância do processo de liderança em tal contexto, Franco (2008, p.55) diz que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas".

É em cima dessa discussão que é estabelecido o tema tratado nesta investigação que, por sua vez, focou na análise das práticas de liderança presentes na alta administração da UFRN a fim de constatar se elas são eficazes a ponto de produzirem tais benefícios organizacionais.

Observa-se, pelos seus documentos oficiais, que a referida instituição de ensino se vale de princípios e diretrizes que balizam a sua gestão no caminho de valores democráticos, e que através do seu compromisso formal em oferecer o ensino superior de qualidade, indissociável com as vertentes de pesquisa e extensão, ela igualmente visa promover o desenvolvimento econômico e social em amplitude local e até nacional.

A gestão democrática da UFRN é caracterizada por meio da adoção de estruturas colegiadas, hierárquicas e descentralizadas que legitimam e disciplinam as tomadas de decisão e a execução das atividades no que se referem as suas dimensões administrativas e acadêmicas, o que acaba evidenciando o seu compromisso de perseguir a implementação da boa governança conforme os princípios e diretrizes que foram considerados pelos documentos e norma afetos a essa questão dentro da administração pública brasileira publicados pelo poder executivo, a saber: referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da

administração pública (2014), decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e o guia da política de governança pública (2018).

Com base nos documentos supracitados, e dentre os mecanismos neles instituídos (liderança, estratégia e controle) para assegurarem a boa governança em órgãos e entidades da administração pública, a UFRN envida atenção de forma mais manifesta aos mecanismos da estratégia e de controle, uma vez que os componentes relacionados a eles são facilmente encontrados e observados através de seus documentos institucionais, como: plano de desenvolvimento institucional (PDI), política e plano de gestão de riscos, plano de integridade e o plano de dados abertos. Há não muito tempo, as suas ações relacionadas aos dois mecanismos citados eram as únicas possíveis de serem observadas no seu Plano de Gestão 2015-2019 (AVANÇOS E DESAFIOS). Com a substituição dele pelo novo Plano de Gestão 2019-2023 percebe-se, mas ainda de forma implícita (o termo liderança não está visível), discreta e limitada, a ação específica que pode englobar enfim o mecanismo da liderança. Outras iniciativas afetas ao aperfeiçoamento do modelo de governança institucional dela ainda focam mais aspectos ligados aos mecanismos já mencionados da estratégia e de controle.

Tendo em vista todo o panorama exposto e o engajamento público e notório da UFRN em busca da atuação cada vez mais excelente, ponderou-se oportuno investir na presente pesquisa para fins de responder a seguinte questão: **será que as práticas de lideranças prevalentes na alta gestão da UFRN se mostram de forma eficaz?**

No intuito de obter um retorno acurado a tal questionamento, e sob a ótica do comportamento exemplar presente naqueles que estão no seu ápice do desempenho como líderes, estabelece-se como objetivo maior da investigação: **analisar a percepção dominante, dos líderes e liderados, quanto às práticas exemplares de uma liderança transformacional eficaz presentes na alta gestão da UFRN.**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Em uma ampla análise a partir da perspectiva evolutiva sobre o constructo da liderança, Vugt; Hogan; & Kaiser (2008) ponderam que, aos moldes das remotas sociedades de caçadores-coletores caracterizadas essencialmente por uma extensa ramificação familiar em que se observava uma consciência dos seus membros com a interdependência entre eles, é, de certa maneira, preciso resgatar aos dias atuais essa atuação da liderança para uma identificação social comum. Neste sentido, a liderança transformacional contribui para que os seguidores se identifiquem com o grupo e, com isso, internalizem as aspirações coletivas.

Envolvida fortemente nesta atmosfera de cooperação e unidade que a liderança transformacional se estabelece no tema da liderança como um componente de extrema relevância que também irá contribuir no alcance da eficácia organizacional.

Tem-se um avanço com a abordagem transformacional dado que ela traz como elemento também protagonista da liderança, o seguidor, de modo que, por provocação da sua referência de líder, ele assume uma condição mais emancipada dentro da organização no sentido de poder se autodesenvolver e, com isso, transformar seu comportamento de forma legítima, enquanto colaborador de fato valorizado e respeitado, em prol da sua autorrealização no contexto institucional e, sobretudo, da própria organização (SILVA, 2015).

Observa-se que os comportamentos concorrentes da liderança transformacional já revelam uma orientação aos aspectos estratégicos da organização posto que ela visa motivar os seguidores a trabalharem por objetivos transcendentais e superiores assim como pelas visões organizacionais à medida que também se atentam às suas necessidades de autorrealização (WOFFORD; GOODWIN, 1994).

Além do mais, e com base em diversos estudos, a exemplo de Cowen (1990), Brown & Moshavi (2002), Daughtry (1997) e Leithwood (1995), a presença de liderança transformacional no ambiente educacional, desde escolas até universidades, causou efeitos positivos (BASS, 2008).

Reforçando ainda mais seu viés estratégico e salientando a sua relevância à dimensão social pública, os pressupostos da liderança transformacional se mostraram adequados e dominantes no campo da liderança pública integrativa, cuja característica maior se vê pela postura do líder agindo além das fronteiras do ambiente onde pertence à medida que ele engendra a integração oportuna entre grupos ou organizações em torno da solução de problemas públicos complexos (SUN; ANDERSON, 2012).

A partir do exposto em que se evidencia, sobretudo, o carisma do líder transformacional mais preocupado em agregar valor social, em oposição daquele “carisma personalizado” (centrado fortemente na figura do líder) o qual foi considerado inadequado para instituições com presença de rotinas burocráticas, e, também, com a convicção formada por meio da revisão teórica de Sun & Anderson (2012) e a afirmação de Yukl (2010) de que a liderança transformacional é aplicada e mais enfatizada ao contexto de organizações do setor público, constata-se que esta apreciação acerca dela vem sobremaneira reiterar o seu uso como referencial teórico da pesquisa em tela.

2.2. A LIDERANÇA POR KOUZES E POSNER

A percepção da liderança transformadora para esses autores se consubstancia a partir da ideia de que os líderes prevaleçam habitualmente aderentes a cinco práticas exemplares da liderança por eles postuladas, são elas: “modele o estilo”; “inspire uma visão comum”; “questione o processo”; “capacite os outros para a ação”; e “anime os corações” (KOUZES; POSNER, 2018).

Essas cinco práticas preconizadas como exemplares da liderança surgiram da análise de milhares de estudos de caso e de milhões de respostas às suas pesquisas aplicadas em todos os continentes e nas mais distintas e diversas organizações, níveis e funções de trabalhadores, homens, mulheres, jovens e idosos (KOUZES; POSNER, 2018). Carrara (2016) destaca que, para os autores em referência, os líderes que adotarem o modelo de gestão pautado nessas cinco práticas citadas tendem a obter melhores resultados do que aqueles que não as praticam.

Convictos do poder transformador do processo de liderança, esses estudiosos acrescentam que a credibilidade é a base inescapável desse processo uma vez que acontece no seio de um relacionamento. A reciprocidade positiva deve ser valorizada, pois “líderes nunca fazem acontecer sozinhos. Líderes mobilizam os outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas, e isso significa que, fundamentalmente, liderança é um relacionamento” (KOUZES; POSNER, 2018, p.28).

Kouzes e Posner (2018) complementam ainda que a liderança é um fenômeno latente em todos os membros de uma organização. Ela não se destina exclusivamente aos níveis mais elevados das organizações e da sociedade e tampouco reservada para certos homens e mulheres, considerados naturalmente vocacionados. Com efeito, as organizações que desestimulam o aumento dessa capacidade de liderança, para tão somente se preocuparem com a sua administração técnica que mais contribui à preservação do seu *status quo*, pagam com uma grande perda do potencial da liderança e, por conseguinte, de eficácia organizacional (BERGAMINI, 1994).

Citando a ideia de que grandes líderes transformam seus seguidores em líderes, Kouzes e Posner (2018, p.29) asseveram que “estratégias, táticas, habilidades e práticas são inúteis sem uma compreensão das aspirações humanas fundamentais que conectam líderes e seus colaboradores”. Com essa concepção transformadora, a manifestação empírica do empenho

dos líderes exemplares se dá por meio dos comportamentos que estão, respectivamente, conectados a cada uma das cinco práticas da liderança exemplar, e que os autores os denominaram “Os Dez Compromissos da Liderança” (SILVA, 2015; KOUZES; POSNER, 2018). Estas correlações são demonstradas no quadro 1.

Quadro 1 - As Cinco práticas exemplares da liderança a partir de dez compromissos

Prática	Compromisso
MODELE O ESTILO	1 - Esclareça os valores, encontrando a própria voz e expressando os valores comuns.
	2 - Dê o exemplo, alinhando as ações com os valores comuns.
INSPIRE UMA VISÃO COMUM	3 - Preveja o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes.
	4 - Arregimente outras pessoas para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas.
QUESTIONE O PROCESSO	5 - Busque oportunidades, tomando a iniciativa e olhando para fora, à procura de soluções e de melhorias inovadoras.
	6 - Experimente e arrisque, engendrando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.
CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO	7 - Estimule a colaboração, promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos.
	8 - Fortaleça os outros, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências.
ANIME OS CORAÇÕES	9 - Reconheça as contribuições, demonstrando apreço pela excelência individual.
	10 - Celebre os valores e as vitórias, criando o espírito da comunidade.

Fonte: adaptado de Kouzes e Posner (2018, p.24)

Essas cinco práticas consolidam o conjunto da expressão habitualmente mais evidente dos líderes eficazes. Segundo Brown e Fields (2011, p.279, tradução nossa), “numerosos estudos fornecem evidências da validade de critério das cinco dimensões do modelo de liderança eficaz de Kouzes e Posner”.

3. METODOLOGIA

Os meios para perseguir o objetivo da pesquisa partiram do conjunto de características que definem um estudo aplicado, descritivo e de abordagem quantitativa, quanto à coleta dos dados. Sobre a perspectiva da estratégia metodológica ou delineamento do estudo, a pesquisa foi desenvolvida pelo tipo, não experimental, de desenho transversal descritivo.

3.1. UNIVERSO E SUA AMOSTRA

A delimitação do universo do estudo em tela parte daqueles atores do processo de liderança: os líderes e os liderados. De forma técnica, esses personagens configuram as unidades de análise do estudo e, por isso, a própria população. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013).

O parâmetro de consideração dessa população para a pesquisa foi a de que as unidades de análise, sobretudo, pertencessem e ou mantivessem alguma interface, no caso dos liderados, com a alta gestão da UFRN. Deste modo, as pró-reitorias da UFRN circunscrevem todo este universo.

É com base na realidade individualizada obtida que foi promovido apenas o cálculo da respectiva amostra de liderados (visão dos “observadores” do líder) pertencente a cada uma dessas unidades da alta gestão. À amostra de líderes não se aplicou nenhum cálculo uma vez que pela perspectiva da autopercepção da liderança a coleta de dados precisa ser feita com todos os gestores titulares da unidade, ou seja, os 07 (sete) pró-reitores que primeiramente representam sua unidade. Essa formatação da pesquisa está amparada na amostra probabilística estratificada de Sampieri, Collado e Lucio (2013).

3.2. CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

A amostra foi levantada a partir de uma base de cálculo indicada por Sampieri, Collado e Lucio (2013) através da qual foram encontradas as amostras de cada estrato considerada no estudo.

Tabela 1 - Amostra probabilística estratificada das Pró-reitorias da UFRN

Estrato por unidade específica	Total da população ou universo	Amostra ($nh=Nh*Fh$)
Pró-Reitoria de Administração - PROAD	46	19
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PROAE	20	8
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP	120	48
Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD	38	15
Pró-Reitoria de Pesquisa - PROPESQ	10	4
Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN	20	8
Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PPG	11	4
	$N = 265$	$n=105$

Parâmetros usados na calculadora e na fórmula: $n= 105$; Erro máximo aceitável: 5%; Nível desejado de confiança: 90%; $Fh = 0,3962$ (dado por n/N)

Fonte: elaborado e adaptado pelo autor (2019) com base na tabela 8.2 em Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.201).

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados pertinentes da pesquisa, junto às unidades de análise presentes nas pró-reitorias da UFRN, foi utilizado o denominado questionário LPI ou IPL (Leadership Practices Inventory - Inventário de Práticas de Liderança). Tal instrumento de mensuração intenta avaliar a correlação entre a percepção vivida e os conceitos vastamente validados por James Kouzes e Barry Posner quanto às práticas exemplares da liderança transformacional.

3.4. PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados tabulados foi processada através da observação das medidas de tendência central: média e mediana, e da aplicação das medidas de variabilidade da estatística, mais especificamente pelo cálculo do desvio padrão uma vez que indicou o desvio médio em relação as pontuações médias atribuídas no questionário, possibilitando, com isso, a indicação mais segura das práticas de liderança prevalentes em cada categoria.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE E INFERÊNCIA DOS DADOS COLETADOS

A demonstração dos resultados advindos dos dois conjuntos de respostas definidos foi sistematizada através de cinco gráficos de barras: um para cada prática exemplar da liderança

transformadora. Os gráficos de barras demonstram os resultados da “autopercepção média” (AUTOMED) que predomina na alta gestão da UFRN no tocante a aderência dos seus, assim designados, líderes da alta gestão às práticas exemplares da liderança transformacional, bem como a média de respostas de todos os “observadores dos líderes” (OBMED), seguida das médias provenientes da subdivisão destes entre “subordinado direto” (SD) e “outro” (O). Com efeito, considerem-se as seguintes abreviações e legendas:

- AUTOMED = média da autopercepção de todos os líderes;
- OBMED = média da percepção de todos os observadores dos líderes. Isto é, de todos liderados;
- SD = média apenas dos observadores categorizados na relação de subordinados diretos dos líderes: quem se reporta exclusiva e diretamente ao pró-reitor. Isso aplica-se geralmente a quem tem Cargo de Direção (CD) e para alguns que têm Função Gratificada (FG);
- O = média de todos os outros observadores de líderes que não se encaixam na categoria de subordinado direto descrita logo acima.

Adicionalmente, cabe ainda demonstrar a figura 1 da escala de respostas:

Figura 1 – Escala de respostas do LPI

1-Quase nunca	3-Pouco	5-Ocasionalmente	7-Frequentemente	9-Muito frequentemente
2-Raramente	4-De vez em quando	6-Às vezes	8-Geralmente	10-Quase sempre

Fonte: Kouzes e Posner (2017b).

A figura 1 indica classificação de frequências (de 1 a 10) disponíveis a todos os respondentes da pesquisa. Com isso, o valor total resultante, para fins de análise, das respostas de cada prática exemplar advém da soma dessas notas (1 a 10) dadas individualmente às suas seis questões dedicadas, de modo que o valor final obtido de uma prática pode variar de 6 (seis) a 60 (sessenta).

4.1.1. RESULTADOS DA PRÁTICA “MODELE O ESTILO”

Como subsídio na formulação dos resultados e na análise destes, a tabela 2 expõe os indicadores estatísticos da primeira prática exemplar.

TABELA 2 – Medidas estatísticas da prática “MODELE O ESTILO”

Nº DA QUESTÃO	MÉDIA E MEDIANA DE RESPOSTAS DE CADA QUESTÃO CONFORME AS CATEGORIAS DE RESPONDENTES E DESVIO PADRÃO DAS MÉDIAS FINAIS			
	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
1	9,43	7,89	8,29	7,73
6	7,43	7,84	8,68	7,52
11	9,00	7,92	8,68	7,62
16	6,86	6,39	8,10	5,72
21	8,43	8,09	9,26	7,63
26	7,71	7,85	9,00	7,39
SOMA DAS MÉDIAS	48,86	45,98	52,00	43,62
Nº DA QUESTÃO	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
1	10,00	8,50	9,00	8,00

6	8,00	8,00	9,00	8,00
11	10,00	8,00	9,00	8,00
16	7,00	7,00	9,00	6,00
21	8,00	9,00	9,00	8,00
26	9,00	8,00	10,00	8,00
DESVIO PADRÃO DADO A PARTIR DA DISTRIBUIÇÃO DAS QUATRO MÉDIAS FINAIS:				3,62

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

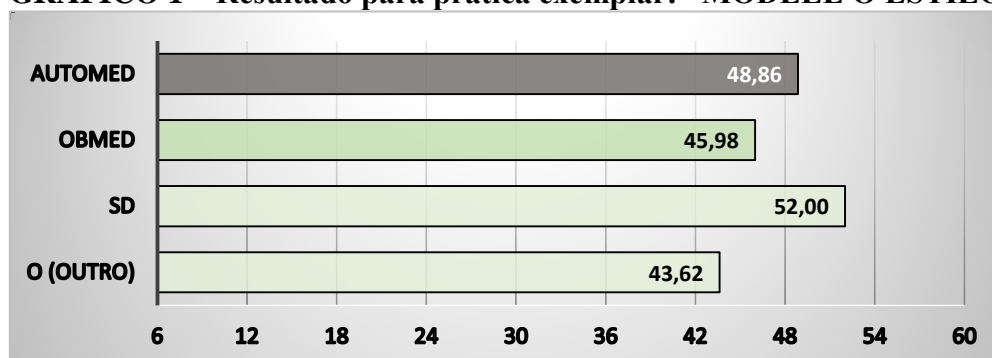
Como esclarecimento geral, todas as médias relacionadas às questões, como demonstradas na tabela 2, foram processadas com base nas amostras para cada categoria de respondentes que foi definida à medida que, para representação de tais valores da tabela 2 e das numeradas de 3 a 6, foram acessados 07 líderes (AUTOMED) e 110 liderados (OBMED) entre os quais foram consideradas mais duas categorias, sendo uma de 31 liderados “subordinados diretos” (SD) dos líderes, e a segunda de 79 “outros” (O) tipos de liderados.

Ademais, e em todas as tabelas citadas, estão os resultados das medianas¹ de cada questão, de acordo com respectivo tipo de respondente do estudo, para subsidiar, a partir do que seria o “ponto de inflexão” das possíveis respostas (de 1 a 10), numa melhor assimilação dos resultados médios obtidos, visto que elas apontam o valor médio que divide a distribuição de pontuações conferidas, possibilitando localizar, então, a predominância das maiores e menores pontuações dadas às assertivas do questionário.

Impende salientar que os extremos do intervalo possível do somatório das pontuações dadas sinalizam, dos respectivos avaliadores, que todos os valores consolidados que estejam mais próximo do seu polo inferior (6) indicam baixa aderência do líder na prática, ao passo que aqueles valores que se aproximam do polo superior (60) denotam maior frequência do líder na prática específica.

O gráfico 1 inaugura a apresentação dos resultados a partir da prática exemplar de modelar o estilo.

GRÁFICO 1 – Resultado para prática exemplar: “MODELE O ESTILO”



Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

A partir das médias expostas no gráfico 1 reforçou-se ainda mais, através do cálculo do desvio padrão², com valor obtido de 3,62, que de fato a percepção entre os respondentes categorizados são díspares. Essas desigualdades matematicamente testadas relevam pontos e aspectos curiosos que se aplicam, da mesma forma, às outras quatro práticas arroladas a

¹ É o valor que divide a distribuição pela metade. Ou seja, a metade dos casos fica abaixo da mediana e outra dica acima desta. Fonte: Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 307)

² É a média de desvio das pontuações em relação à média que é expressa nas mesmas unidades dos originais de medição da distribuição. Fonte: Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 309)

seguir, visto que a distribuição das suas médias também se apresentou muito similar a desta primeira prática apresentada.

Primeira questão percebida é a supremacia positiva da autopercepção dos líderes (AUTOMED) ante a impressão de todos os seus liderados (OBMED). Embora os dados da pesquisa apontem uma baixa média de desvio entre esses dois metajuntos de respondentes, depende-se, segundo referência trazida por Alajlan (2017), que essa diferença de avaliação constatada nesta pesquisa, que é sim significativa para o estudo, não é estranha de ocorrer uma vez que líderes, de alta gestão organizacional, têm maior propensão de se classificarem mais positivamente em comparação à percepção dos seus liderados para com eles.

Outro aspecto interessante observado foi quanto a quem está mais próximo do líder (SD), pois teve a impressão maior sobre a aderência dele na prática exemplar. No outro prisma, onde estão aqueles (O) que formalmente mantêm pouco contato com o líder, percebeu-se que a percepção se afasta “negativamente” até da média incluindo todos os liderados (OBMED).

4.1.2. RESULTADOS DA PRÁTICA “INSPIRE UMA VISÃO COMUM”

Pautada no comportamento habitual que provoca impulso e interesse de todos para chegar no futuro imaginado por um líder visionário, a prática em tela também define as habilidades necessárias de um líder eficaz.

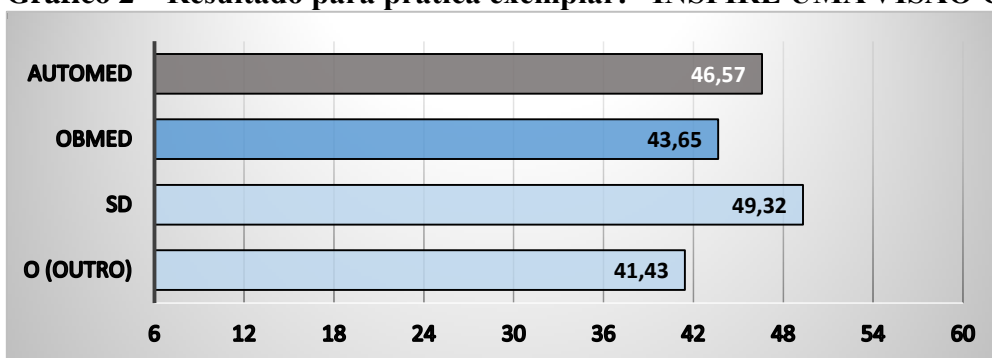
TABELA 3 – Medidas estatísticas da prática “INSPIRE UMA VISÃO COMUM”

Nº DA QUESTÃO	MÉDIA E MEDIANA DE RESPOSTAS DE CADA QUESTÃO CONFORME AS CATEGORIAS DE RESPONDENTES E DESVIO PADRÃO DAS MÉDIAS FINAIS			
	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
2	8,43	7,75	8,48	7,47
7	7,29	7,07	7,87	6,76
12	6,00	5,94	6,84	5,58
17	6,86	6,89	8,26	6,35
22	8,43	8,01	9,03	7,61
27	9,57	7,99	8,84	7,66
SOMA DAS MÉDIAS	46,57	43,65	49,32	41,43
Nº DA QUESTÃO	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
2	8,00	8,00	9,00	8,00
7	7,00	8,00	8,00	7,00
12	6,00	6,00	8,00	6,00
17	7,00	7,00	9,00	7,00
22	8,00	8,00	9,00	8,00
27	10,00	9,00	9,00	8,00
DESVIO PADRÃO DADO A PARTIR DA DISTRIBUIÇÃO DAS QUATRO MÉDIAS FINAIS:				3,43

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Na tabela 3 estão presentes as medianas correspondentes às seis questões relacionadas a esta segunda prática elencada, bem como o valor de desvio padrão de 3,43 auferido com base nos quatro somatórios que se prestaram também como referência da análise registrada logo após o gráfico 2.

Gráfico 2 – Resultado para prática exemplar: “INSPIRE UMA VISÃO COMUM”



Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Como analisado na prática anterior a reação das médias para a prática de “inspirar uma visão comum” seguiu o mesmo padrão. Aliás, até pelo o desvio padrão desta: de 3,43.

4.1.3. RESULTADOS DA PRÁTICA “QUESTIONE O PROCESSO”

Com o foco também para além dos muros da organização, ou seja, um olhar estratégico para mudar a realidade interna mediante engajamento corajoso do líder em procurar soluções e melhorias inovadores (KOUZES; POSNER, 2018), esta terceira prática exemplar teve os seguintes resultados e indicadores estatísticos na tabela 4.

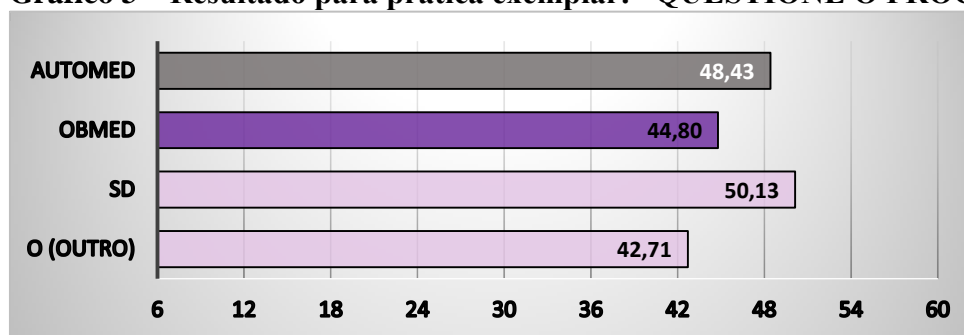
TABELA 4 – Medidas estatísticas da prática “QUESTIONE O PROCESSO”

Nº DA QUESTÃO	MÉDIA E MEDIANA DE RESPOSTAS DE CADA QUESTÃO CONFORME AS CATEGORIAS DE RESPONDENTES E DESVIO PADRÃO DAS MÉDIAS FINAIS			
	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
3	7,86	7,63	8,52	7,28
8	7,71	7,28	8,03	6,99
13	8,14	7,59	8,29	7,32
18	8,00	6,92	8,29	6,38
23	8,00	7,69	8,55	7,35
28	8,71	7,69	8,45	7,39
SOMA DAS MÉDIAS	48,43	44,80	50,13	42,71
Nº DA QUESTÃO	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
3	8,00	8,00	9,00	8,00
8	7,00	8,00	9,00	7,00
13	8,00	8,00	9,00	8,00
18	9,00	7,00	9,00	7,00
23	8,00	8,00	9,00	8,00
28	9,00	8,00	9,00	8,00
DESVIO PADRÃO DADO A PARTIR DA DISTRIBUIÇÃO DAS QUATRO MÉDIAS FINAIS:				3,37

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

A tabela 4 contempla os indicadores estatísticos calculados para a prática exemplar de um líder eficaz voltado para questionar ou desafiar o processo com os quais foi alicerçada a sua análise final, assim como a sintetização comparativa dos resultados alcançados para ela, a contar do gráfico 3.

Gráfico 3 – Resultado para prática exemplar: “QUESTIONE O PROCESSO”



Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Mesmo seguindo semelhante disposição visual dos dois primeiros gráficos, percebe-se que para a prática de “questionar o processo” há uma diferença um pouco mais acentuada entre a impressão dos líderes (AUTOMED) e seus liderados (OBMED). Destacando, como ponto dominante das respostas, que a maior divergência observada nesta prática se encontra na sua questão 18. Notando-se, também, conforme os indicadores da referida questão postos na tabela 4, que essa percepção desconstruída é mais forte naqueles “outros liderados” que não experimentem uma proximidade formal com o líder pró-reitor, apesar de fisicamente estarem bem próximos em razão da estrutura organizacional observada na maioria das pró-reitorias.

A conclusão que se aproveita sobre a análise dos resultados obtidos à prática em comento é que as pessoas de comando da UFRN podem a ela entregar ainda mais valor, no sentido de refletir positivamente na eficácia dos seus objetivos organizacionais, desde que se compreenda que não basta apenas que elas sejam tecnicamente competentes (bons gestores), mas também que se tornem líderes eficazes com a aplicação mais insistente também da prática de questionar o processo.

4.1.4. RESULTADOS DA PRÁTICA “CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO”

Um líder transformacional se caracteriza, além de outras coisas, como um promotor e facilitador dos meios que deem a chance de outros poderem protagonizar a experiência de se mostrarem também líderes em prol da organização. A alcance de tal ganho adicional está substancialmente ligada com a prática em tela (KOUZES; POSNER, 2018).

TABELA 5 – Medidas estatísticas da prática “CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO”

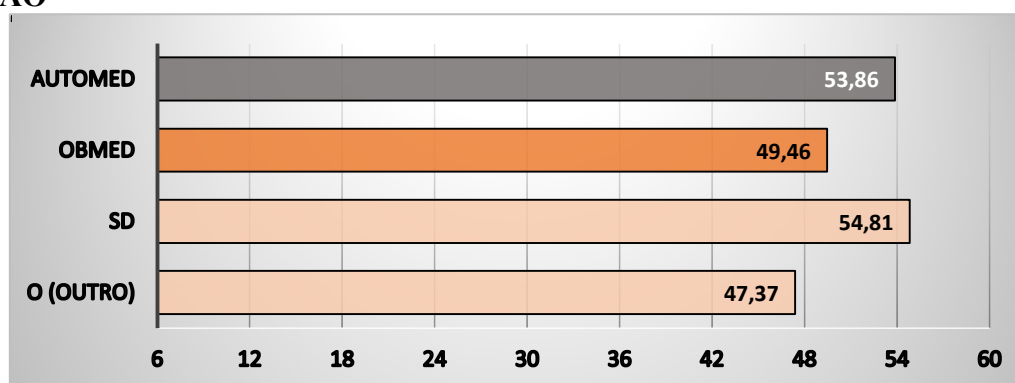
Nº DA QUESTÃO	MÉDIA E MEDIANA DE RESPOSTAS DE CADA QUESTÃO CONFORME AS CATEGORIAS DE RESPONDENTES E DESVIO PADRÃO DAS MÉDIAS FINAIS			
	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
4	9,29	8,32	9,13	8,00
9	8,86	7,77	8,84	7,35
14	9,57	9,17	9,68	8,97
19	8,86	7,73	9,26	7,13
24	9,00	8,41	9,19	8,10
29	8,29	8,06	8,71	7,81
SOMA DAS MÉDIAS	53,86	49,46	54,81	47,37
Nº DA QUESTÃO	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
4	9,00	9,00	9,00	8,00

9	9,00	8,00	9,00	8,00
14	10,00	10,00	10,00	10,00
19	10,00	9,00	9,00	8,00
24	9,00	9,00	9,00	9,00
29	8,00	8,00	9,00	8,00
DESVIO PADRÃO DADO A PARTIR DA DISTRIBUIÇÃO DAS QUATRO MÉDIAS FINAIS:				3,54

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Os indicadores estatísticos contidos na tabela 5 expressam o comportamento percebido, através de quatro perspectivas, para a alta gestão da UFRN no tocante à prática de capacitar os outros para a ação. Articulado com o gráfico 4 segue a análise dos resultados obtidos.

Gráfico 4 – Resultado para prática exemplar: “CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO”



Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Os resultados dos respondentes AUTOMED e OBMED se apresentam de novo afastados, dentro da variação de desvio padrão em 3,54. Da mesma forma os resultados de percepções das subcategorias (SD e O) de todos os liderados (OBMED) também se comportaram com o mesmo padrão em comparação as outras quatro práticas analisadas.

A cultura participativa na UFRN é diretriz renovada com o seu Plano de Gestão (2019-2023), bem como pela criação, em meados de 2019, de mais uma unidade no seu organograma denominada Secretaria de Governança Institucional (SGI). Por meio desses institutos ela estabeleceu o seu comprometimento teoricamente imbricado em aperfeiçoar e fortalecer o modelo de governança e os mecanismos de liderança, estratégia e controle, mesmo que quanto ao mecanismo da liderança as intenções assim relacionadas, exclusivamente no seu novo Plano de Gestão, se mostrem um tanto quanto discretas.

Essas suas intenções, agora ainda mais institucionalizadas, mostram como maior clareza a importância de se investir cada vez mais na prática em análise, uma vez que ela desenvolve um líder preocupado em formar um corpo laboral coeso e confiante através de valores voltados à cooperação, empoderamento, proatividade, respeito, democracia, e desenvolvimento profissional e institucional (KOUZES; POSNER, 2018).

4.1.5. RESULTADOS DA PRÁTICA “ANIME OS CORAÇÕES”

A recompensa emotiva é a característica fulcral que rapidamente bem define a prática exemplar de animar os corações. Por meio do compromisso de manter alta a frequência nela, o líder consegue gradativamente tocar os seus colaboradores de forma individual trazendo assim naquele liderado, pessoalmente reconhecido, uma firmeza de que verdadeiramente pertence e se alinha à organização. O efeito dessa prática reiterada e oportunizada a todos

fortalece o espírito de comunidade e, por conseguinte, retém e motiva a força de trabalho existente (KOUZES; POSNER, 2018).

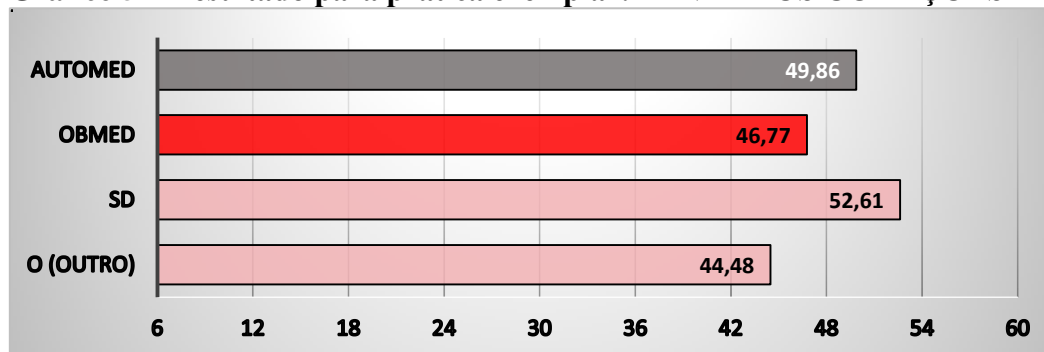
TABELA 6 – Medidas estatísticas da prática “ANIME OS CORAÇÕES”

Nº DA QUESTÃO	MÉDIA E MEDIANA DE RESPOSTAS DE CADA QUESTÃO CONFORME AS CATEGORIAS DE RESPONDENTES E DESVIO PADRÃO DAS MÉDIAS FINAIS			
	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
5	8,86	8,22	8,87	7,96
10	8,71	8,00	8,84	7,67
15	8,57	7,72	9,06	7,19
20	8,43	8,15	9,16	7,76
25	7,00	6,88	7,52	6,63
30	8,29	7,80	9,16	7,27
SOMA DAS MÉDIAS	49,86	46,77	52,61	44,48
Nº DA QUESTÃO	“AUTOMED”	“OBMED”	“SD”	“O – OUTRO”
	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA	MEDIANA
5	10,00	9,00	10,00	9,00
10	10,00	8,00	9,00	8,00
15	9,00	8,00	9,00	8,00
20	9,00	9,00	10,00	8,00
25	8,00	7,00	8,00	7,00
30	9,00	9,00	10,00	8,00
DESVIO PADRÃO DADO A PARTIR DA DISTRIBUIÇÃO DAS QUATRO MÉDIAS FINAIS:				3,55

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

A tabela 6, junto com o gráfico 5, vem consolidar a análise final da pesquisa. De antemão, percebe-se a repetição do padrão de distribuição comparativa entre médias finais para as quatro categorias de respondentes, o que é corroborado também pelo seu desvio padrão calculado, cuja proximidade com os das outras práticas é clara. Além disso, tem como maior destaque a indicação de menor aderência (questão 25) da alta gestão da UFRN no comportamento inerente dessa prática que é voltado ao entusiasmo de relatar, como exemplo e celebração, trabalhos exitosos desempenhados por outras pessoas como forma de encorajar e incentivar os seus liderados: reconhecimento público.

Gráfico 5 – Resultado para prática exemplar: “ANIME OS CORAÇÕES”



Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se agora para a prática exemplar de “animar os corações” o descompasso persistente entre as percepções dos líderes e dos seus colaboradores. Essa divergência sugere que a alta gestão da UFRN está perdendo a oportunidade de engajar mais suas equipes através

de uma abordagem fortemente ligada à satisfação emotiva dos colaboradores, sobretudo, daqueles que estão fora da linha de comando direta com esse tipo de líder.

Ainda mais, conforme os dados de Kouzes e Posner (2018), o líder que é comumente empenhado nesta prática, oferecendo muito apreço e apoio pelas contribuições dos liderados, faz com que estes se sintam altamente valorizados e certos de que seu trabalho é significativo e causa sim a diferença.

Para arrematar, a análise concernente aos resultados encontrados nesta pesquisa, seguem também: (TABELA 7) o cálculo de correlação do coeficiente Pearson (r) feito entre as médias dos líderes (AUTOMED) e dos liderados (OBMED).

TABELA 7 – Análise de correlação (coeficiente de Pearson)

Amostra dos conjuntos AUTOMED e OBMED	
Líderes (variável Independente)	Liderados (variável dependente)
48,86	45,98
46,57	43,65
48,43	44,80
53,86	49,46
49,86	46,77

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com base nos dados da pesquisa

Tomando por base essas médias resultantes das respostas de todos os líderes (AUTOMED) e de todos os liderados (OBMED), atinentes a cada prática exemplar, achou-se o valor de 0,986481162, o que possibilita inferir que a variável independente (líderes) tem forte relação e influência na variável dependente (liderados) tendo em vista que o valor positivo dado nesse cálculo indica uma correlação positiva muito forte entre as essas duas variáveis (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Percebeu-se ainda que a maior frequência confirmada pelos líderes, prática em laranja (CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO) da tabela 7, correspondeu também a uma maior percepção dos liderados. Seguindo essa lógica, a prática em azul (INSPIRE UM VISÃO COMUM), que teve a menor pontuação dos líderes, indicou também menor percepção dos liderados, o que vem confirmar a correlação direta do nível de empenho do líder em uma certa prática com a impressão proporcionalmente positiva do seu liderado.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve o propósito de desvendar o nível de empenho dos líderes da alta gestão da UFRN, identificados pelos seus pró-reitores titulares, nas práticas ditas como exemplares da liderança transformacional. Para tanto utilizou-se de instrumento de pesquisa LPI (em português: IPL - Inventário de Práticas de Liderança) mundialmente consagrado há mais de três décadas na referida teoria da liderança, permitindo obter uma visão dessa aderência deles sob a perspectiva de pontos de vistas diferentes, como a do próprio líder, assim como a dos seus respectivos liderados: subordinados diretos ou não.

À vista disso, é possível resumir que os achados relacionados tanto à identificação da percepção dos pró-reitores como a dos seus respectivos liderados responderam plenamente ao plano do estudo. De posse de seus dados e depois de tratá-los em cima de cálculos estatísticos de centralidade e de variabilidade foi possível avançar ao objetivo de correlacionar esses seus resultados por fim consolidados para subsidiar no procedimento das análises e inferência. A correlação foi último passo rumo ao objetivo maior e ela deu um significado mais forte a algumas propostas aventadas ao longo das análises de cada prática.

A interpretação dos resultados se deu em cima do que preconizam os teóricos James Kouzes e Barry Posner acerca das práticas exemplares que concorrem em direção a uma

liderança transformacional eficaz. Nesse sentido, constatou-se que a alta gestão da UFRN se releva como tendo uma boa aderência às práticas desse tipo de liderança, a despeito de haver, como demonstradas, divergências significativas entre os quatro tipos de percepções extraídas da pesquisa.

Diante deste quadro encontrado e com base no que é sustentado pelo referencial do estudo que foi apresentado ao longo do trabalho, viu-se, no entanto, que há margem e espaço para que esse tipo de liderança seja aperfeiçoado na instituição de ensino, na medida que a maior frequência dos líderes nas cinco práticas acarreta mais eficácia gerencial e maior produtividade organizacional.

Ademais, diante do exposto, e conforme os achados de Alajlan (2017) acerca da impressão positiva dos líderes experimentos com a instrumento LPI o qual lhes permitiu reconhecer quais comportamentos de liderança precisam de correção ou melhoria, o presente trabalho vem dar sua contribuição que pode auxiliar a UFRN nos seus mecanismos da governança, sendo o da liderança um deles, e na sua gestão de pessoas (PROGESP) que é responsável também por diversas ações de treinamento e capacitação de gestores.

Para concluir e articulando com o conceito de ética ensinado por Filho (2018) como sendo a arte da salutar convivência cujo cuidado é daqueles que compartilham do mesmo laço social, o referencial e resultados do presente estudo podem ainda, até como inspiração de estudo futuro, ser aplicados de forma mais extensa dentro da UFRN a partir de uma análise quanto à pertinência de se estabelecer de uma diretriz estruturante no tocante a princípios e valores da liderança transformacional a serem perseguidos e fomentados, tanto para o aperfeiçoamento do seu corpo de gestores, como para uma formação socialmente ainda mais impactante dos seus discentes.

REFERÊNCIAS

ALAJLAN, Abdulrahman S. **The Effectiveness of Using Leadership Practice Inventory (LPI 360) Feedback on Leaders' Insight into their Leadership Behaviors in Higher Education**. Tese de doutorado de Liderança Educacional, Western Michigan University, 2017. Disponível em: <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/3206/>. Acesso em: 05 Dez. 2019.

BASS, Bernard M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications**. Fourth Edition. New York: Free Press, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p.102-114, São Paulo, 1994.

BROWN, Ronald T.; FIELDS, Dail. **Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference?** Sage Journals, volume: 7, issue: 3, 275-293, 2011. Disponível: <https://doi.org/10.1177/1742715011407383>. Acesso em: 17 Dez. 2019.

BURNS, J.M. **The Structure of Moral Leadership**. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) Corporate Ethics and Corporate Governance. Springer, Berlin, Heidelberg, 2007.

CARRARA, Gisleangela Lima Rodrigues. **A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem**. Dissertação de mestrado em Ciências - Programa de Pós-Graduação Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, 2016.

FILHO, Clóvis de Barros, 2018. 1 vídeo (17 min). **A Ética é a Arte da Convivência | Clóvis de Barros Filho | TEDxSaoPaulo**. Publicado pelo canal TEDx Talks. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6JLIXd6db-4>. Acesso em: 30 ago. 2020.

DECRETO Nº 6.096, de 24 de abril de 2007. DE 24 DE ABRIL DE 2007. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 11 mai. 2018.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

KOTTER J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002;

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **LPI: Leadership Practices Inventory**. 5th edition. San Francisco: Wiley, 2017b.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **Aprendendo a liderar: os cinco fundamentos para se tornar uma líder exemplar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017a.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. Ed: Atlas, São Paulo, 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade - Princípios, Métodos e Processos** - Editora Atlas, 2009;

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Penso, 2013.

SILVA, Franklin Leopoldo e. **Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública**. Estudos avançados, vol.15, no.42, São Paulo, 2001. Disponível Em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142001000200015>. Acesso em: 02 mar. 2018.

SILVA, Vânea Lucia dos Santos. **Práticas de liderança em enfermagem executadas por enfermeiros em organizações hospitalares**. Dissertação de mestrado em Ciências, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

SUN, Peter Y.T; ANDERSON, Marc H. **Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership**. The Leadership Quarterly, 23, 309–323, 2012.

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Interno da Reitoria. 2019**. Disponível em: https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria_2019.pdf. Acesso em: 29 Nov. 2019.

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Gestão (2019 – 2023)**. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf. Acesso em: 03 Ago. 2020.

VUGT, Mark Van; HOGAN, Robert. & KAISER, Robert. B. **Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past**. American Psychologist, Vol. 63, 182–196, 2008.

WOFFORD, J.C.; GOODWIN, Vicki L. **A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories**. Leadership Quarterly, 5(2), 161-186, 1994.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 7th ed. New Jersey: Pearson Education, 2010.