

## **LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)**

### **Autoria**

Regilene Vieira Inácio

Administração/Universidade de Araraquara

### **Professor Orientador**

Ricardo Augusto Bonotto Barboza

### **Resumo**

O conceito de liderança pública levanta muitas questões teóricas, incluindo a diferença de liderança em todos os setores; o perene debate público/privado; o questionamento de como a liderança opera em diferentes níveis de hierarquias administrativas; e os valores apropriados que devem ser incorporados pelos líderes públicos e pela liderança em contextos de jurisdição cruzada. Neste contexto, este artigo, fruto de um trabalho de conclusão de curso, estudou o perfil de lideranças em instituições públicas, tendo a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus de São Carlos, como pano de fundo para a realização do estudo. O objetivo foi identificar as características, as motivações e as dinâmicas da atuação do líder e dos liderados, ponderando aspectos normativos e culturais do contexto da liderança. Por meio de pesquisa qualitativa, delineada pelo estudo de caso único, e usando pesquisa documental e entrevistas, observou-se que os gestores públicos, principalmente àqueles que estão em posição de liderança, são demandados a executar ações e posturas capazes de costurar adaptação, adequação e inovação no desenvolvimento de suas funções. Constatou-se ainda, que os cargos de liderança, em sua maior, não são atrativos; ora por não agregar vantagem financeira, ora por ser visto culturalmente como uma "obrigação" imposta pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança departamental

Área temática: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

## Resumo

O conceito de liderança pública levanta muitas questões teóricas, incluindo a diferença de liderança em todos os setores; o perene debate público/privado; o questionamento de como a liderança opera em diferentes níveis de hierarquias administrativas; e os valores apropriados que devem ser incorporados pelos líderes públicos e pela liderança em contextos de jurisdição cruzada. Neste contexto, este artigo, fruto de um trabalho de conclusão de curso, estudou o perfil de lideranças em instituições públicas, tendo a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus de São Carlos, como pano de fundo para a realização do estudo. O objetivo foi identificar as características, as motivações e as dinâmicas da atuação do líder e dos liderados, ponderando aspectos normativos e culturais do contexto da liderança. Por meio de pesquisa qualitativa, delineada pelo estudo de caso único e usando pesquisa documental e entrevistas, observou-se que os gestores públicos, principalmente, àqueles que estão em posição de liderança são demandados a executar ações capazes de costurar adaptação, adequação e inovação no desenvolvimento de suas funções. Constatou-se ainda, que os cargos de liderança, em sua maioria, não são atrativos; ora por não agregar vantagem financeira, ora por ser visto culturalmente como uma “obrigação” imposta pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança departamental.

Palavras-chave: Administração pública; liderança; relações e interrelações.

## 1 INTRODUÇÃO

Na maioria dos campos de estudo, existem conceitos fundamentais que são de importância central para o campo e estão sujeitos a debates e controvérsias contínuas. Na administração pública, o tema da liderança é um vocábulo cujo conceito é incerto, com discussões sobre a importância e os desafios associados. Embora a liderança em geral tenha sido difícil de estudar e medir, o escopo cada vez mais complexo da administração pública tornou isso mais desafiador ainda, resultando em uma abordagem fragmentada (CHAPMAN et al., 2016).

Ressalta-se que o tema “liderança na administração pública” é peculiar, trata-se de um tema ainda em formação, que carece de pesquisas e sistematização da literatura. Contudo, mudanças bem-sucedidas no setor público podem ser apoiadas ou dificultadas pela liderança política e administrativa, pela motivação individual e grupal e pela percepção do público sobre a eficácia dos funcionários públicos e das estruturas governamentais (WARD, 2017).

Sendo assim, o objeto de interesse deste artigo são as lideranças públicas. Isso porque, a liderança é vista como um importante motor de desempenho e como agente transformador e reformista (ȚICLĂU; HINȚEA, 2016). O conceito de liderança pública levanta muitas questões teóricas, incluindo a diferença de liderança em todos os setores (o debate entre público / privado), abarca o questionamento de como a liderança opera em diferentes níveis de hierarquias administrativas, os valores apropriados que devem ser incorporados pelos líderes públicos e pela liderança em contextos de jurisdição cruzada, incluindo parcerias ou redes público-privadas (CHAPMAN et al., 2016). A fim de contribuir para as pesquisas deste tema, adotaram-se como campo de estudo as universidades públicas. Adriano e Ramos (2015) observam que as lideranças universitárias são um fenômeno muito recente com número reduzido de pesquisadores dedicados ao tema. Logo, justificam-se a proliferação de estudos que se debruçam sobre este recorte. E este é exatamente o contexto onde este artigo foi inserido. O objetivo deste artigo foi o de estudar o perfil de lideranças em instituições públicas, tendo a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus de São Carlos, como pano de fundo para o estudo deste tema.

Para o alcance do objetivo delineado, este texto foi estruturado em cinco seções, esta introdutória; que contextualiza a pesquisa; a seguinte que evidencia uma breve discussão da literatura a respeito do líder e o comportamento nas organizações públicas, a motivação para atuar em posições de liderança e o posicionamento do líder em universidades públicas. Sequencialmente apresenta-se a metodologia de pesquisa, os resultados alcançados e as considerações finais.

## 2 O LÍDER E O SEU COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Um dos entendimentos dominantes para o conceito de liderança acentua-se que um líder é alguém que motiva e influencia outras pessoas (SPICKER, 2012). Este conceito está associado à compreensão de liderança como um conjunto de habilidades ou abordagens para exercer influência, dentre os quais se destacam a ideia de que os líderes devem ter carisma, inteligência emocional, entusiasmo, dureza, justiça, calor, confiança, dedicação, magnanimidade, criatividade, humildade e integridade (SPICKER, 2012).

Spicker (2012) indica ainda que a liderança pode ser vista como um conceito intensamente político, relacionado ao uso de poder e influência. Vários dos conceitos-chave de liderança - a ênfase na motivação, o desenvolvimento de habilidades e comportamentos para envolver e entusiasmar as pessoas, a aceitação

da autoridade dentro das redes - são plausíveis representações de relações no domínio da política. Dentro de uma visão tecnopolítica, os líderes devem ser sensíveis à dimensões políticas e implicações do trabalho que estão fazendo. De forma complementar, Rauch e Behling (1984) acentuam que a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de metas. Como no setor público, as organizações são particularmente caracterizadas por objetivos ambíguos, múltiplos, conflitantes e vagos (RITZ et al., 2014)

Hintea (2015) acentua que a liderança não se aplica sobre tarefas diárias, e sim sobre eventos não rotineiros que se constituem em obstáculo para o progresso do objetivo organizacional. Além disso, os líderes exercem influência com o propósito de direcionar o grupo que o segue, deixando claro o que as pessoas precisam alcançar. Neste âmbito, entende-se que liderar é promover mudanças, os líderes inspiram os seguidores a ir além de seus limites.

Burns (1978) delinea dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional. O líder transacional aproxima seguidores com a intenção de trocar uma coisa por outra, por exemplo, os líderes podem recompensar o trabalho com um aumento salarial. Por outro lado o líder transformador olha para os potenciais motivos de seguidores, procura satisfazer as necessidades mais elevadas e envolver "(BURNS, 1978, p.4). Nota-se que a liderança transformacional deve buscar inspirar os seguidores por meio de comportamentos peculiares tais como:

- A motivação inspiradora: envolve articular uma visão do futuro atrativa e inspiradora para os liderados;
- A influência idealizada: está associada a ações carismáticas e comportamento de modelagem que faz com que os colaboradores se identifiquem com seu líder;
- O estímulo intelectual: envolve a solicitação de ideias e o desafio que se faz aos liderados para que os mesmos questionem suposições antigas e analisem problemas a partir de novas perspectivas; e
- A consideração individual: envolve atendimento às necessidades de cada seguidor através de tutoria, coaching e outras atividades similares (RITZ et al., 2014; BELLÉ, 2014).;

Tummers e Knies (2016) observam que os líderes do setor público desempenham quatro principais papéis: permitir que os funcionários lidem com questões que surjam através da (1) responsabilidade, (2) seguindo regras e políticas governamentais, mantendo (3) lealdade política e (4) governança de rede. No que tange ao papel da responsabilidade, nota-se que os líderes públicos são responsáveis por várias partes interessadas, ao mesmo passo, devem incentivar os funcionários a justificar e explicar suas ações aos interessados. Além disso, no setor público, os líderes devem incentivar seus funcionários a agir de acordo com regras e regulamentos governamentais, logo devem incentivar seus seguidores a aderir às regras e regulamentos governamentais, e devem impedi-los de quebrar as regras. O terceiro papel da liderança na administração pública seria o incentivo para que os liderados sigam os interesses políticos, mesmo que isso seja dispendioso. Por fim, o quarto papel, insere-se no rol de atribuições, pois as organizações públicas são muitas vezes parceiras em redes colaborativas, isso requer comportamento diferente dos servidores públicos. Desta forma, é possível notar os líderes devem motivar seus funcionários a desenvolverem redes e se envolverem ativamente nas redes

existentes, os líderes devem encorajar seus funcionários a se conectar ativamente com as partes interessadas (TUMMERS; KNIES, 2016).

Os três primeiros papéis (responsabilidade, seguimento de regras e lealdade política) referem-se à autoridade tradicional racional-legal de um sistema burocrático. O quarto papel (liderança de governança de rede) é uma decorrência das novas teorias da administração pública que incluem o gerencialismo como modelo de gestão, defendendo a proeminência de redes e gerenciamento de rede para o melhor desempenho das organizações públicas (TUMMERS; KNIES, 2016).

## 2.1 O líder e o a motivação nas organizações públicas

Nota-se, tal como evidenciado na seção anterior, que é tarefa do líder inspirar seguidores a alcançar resultados extraordinários, alterando suas atitudes e valores através da provisão de significado e compreensão e pelo alinhamento da missão e dos objetivos organizacionais. Isso porque, o comportamento da liderança influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, incluindo a execução de atividades extras. Além disso, os líderes devem ser orientados para o valor público, a servir uma comunidade de pessoas, um estado, uma nação ou a humanidade. A recompensa, principal desejada seria a satisfação das atividades, o que provisiona o bem público. Este desejo exala uma motivação inspiradora, os líderes podem exibir valores que transcendem o interesse próprio do indivíduo, como a justiça social, a igualdade e a benevolência. Esta postura tem um impacto na moral dos funcionários e influenciam positivamente os seguidores para se engajarem em virtude cívica (RITZ et al., 2014).

Hintea (2015) observa que os líderes públicos enfrentam desafios cada vez mais difíceis no presente, sendo que os principais são: capacidade de se adaptar a alterações, especialmente para mudança do ambiente externo; a adoção de tecnologia moderna como um elemento essencial das atividades organizacionais; e a capacidade de lidar com problemas complexos. Além do mais, as principais diferenças entre organizações públicas e privadas, principalmente no que tange à criação de valor público, exigem que os líderes públicos estimulem a ampliação do desempenho dentro de suas organizações (SAMI; JUSOH; QURESHI, 2016; ASECIO, 2016). De forma complementar e ampliando a dificuldade anterior, notam-se os líderes públicos enfrentam dificuldades para motivar os colaboradores, em decorrência do ambiente restritivo, particularmente quando se trata de uso de recompensas extrínsecas (ASENCIO, 2016; CHAPMAN et al., 2016). Percebe-se que os líderes administrativos são responsáveis por múltiplos diretores políticos, muitas vezes não possuem recompensas extrínsecas suficientes para motivar os seguidores e operam dentro das restrições do sistema pessoal.

Esta caracterização do setor público dificulta a atuação de líderes transacional, estimulando cada vez mais líderes com perfis transformadores, capazes de influenciar pelo comportamento e pela imagem que passam, além do trabalho árduo de construir a confiança dentro de suas organizações (ASENCIO, 2016).

Como visto, para o setor público, a liderança é caracterizada por demandas que exigem um perfil diferenciado, o que nem sempre é uma realidade das repartições. Buzetti et al. (2016) notam que a administração pública está dominada por líderes com temperamentos coléricos e flemáticos. E este temperamento é um fator influente na ausência temporária de funcionários do trabalho. Neste contexto, os líderes que apresentam na personalidade traços como pessimismo, depressão, tristeza, medo, dificuldades para trabalhar sob pressão, dificuldades para executar

as taferas organizacionais, aqueles que não conseguem passar confiabilidade, são desorganizados e indiferentes, são líderes que dificultam o desempenho elevado da organização.

Diante deste cenário, cada vez mais, exige-se dos líderes um perfil que evite tais traços. Isso porque, tal como delineado por Ritz et al. (2014), no contexto da mudança demográfica, torna-se cada vez mais difícil para as organizações do setor público manter a motivação para um desempenho efetivo alto e é extremamente importante, não só manter a motivação dos funcionários públicos alta, mas também aumentar a motivação dos seguidores para executar além do que está escrito no contrato de trabalho. Essa é uma tarefa primordial de liderança, portanto, os superiores precisam motivar os funcionários públicos para que eles contribuam para o desempenho organizacional de forma a moldar o contexto organizacional, social e psicológico que serve como um catalisador para as atividades e processos da tarefa. Para liderar com efetividade, os gestores públicos devem ter ciência de que a nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Chanlat (2002:7) reforça esse entendimento ao afirmar que "o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido". O autor acredita que a reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público passa, obrigatoriamente, pela importância e pelo papel que representa a ética do bem comum, inerente ao tipo de trabalho desenvolvido. Apesar desta ressalva, acentua-se que exercer uma liderança capaz de motivar e transformar a realidade organizacional é ainda mais difícil para universidades públicas, tal como delineado na seção seguinte.

## 2.2 O líder nas universidades públicas

Ekman, Lindgren e Packendorff (2018) ao estudar universidades públicas evidenciam que a tradição histórica de que a academia não deve ser governada, e que suas operações devem ser desenvolvidas sem qualquer plano, não funciona com as demandas e os desafios atuais da sociedade. Segundo os autores, não se trata de gerenciar os conteúdos de ensino e pesquisa, em uma visão top-down, estes devem ser decididos pelos professores e pelos próprios pesquisadores. No entanto, trata-se da existência de um bom funcionamento da gestão, a fim de estabelecer prioridades em matéria de criação de perfis e do tema geral de foco que a universidade deve adotar. No caso sueco, percebe-se ausência de formas modernas de gestão e liderança, na prática essa ausência é acompanhada por negligência e ceticismo, a liderança é vista como uma questão de experiência prática e não de uma bolsa acadêmica.

Este achado, em muito se assemelha à realidade das universidades públicas brasileiras. Gomes et al. (2013) acentuam que as universidades brasileiras são geridas por líderes despreparados para atuação em funções administrativas. Em anos recentes o modelo gerencial foi introduzido na gestão das universidades para que este cenário fosse alterado. Neste sentido, Souza (2014) observa que a abordagem de modelo de excelência da gestão pública para a gestão universitária faz deduzir que, para ter uma gestão alinhada as suas demandas internas e externas, a Universidade precisa de pessoas que estejam sempre à frente do seu tempo, líderes que saibam valorizar seu quadro discente, docente e técnico-

administrativo, que estejam preparados e atentos às mudanças e ao compromisso social (SOUZA, 2014).

Costa (2015) ao estudar uma universidade federal de Santa Catarina, constatou que os líderes da referida instituição adotam o modelo de liderança baseado no estilo compartilhado, abrindo canais de comunicação com os liderados, escutando-o ativamente, na direção de ajudar a usar a sua própria capacidade. O autor constatou ainda, que o ambiente universitário não favorece a aprendizagem organizacional, mesmo em situações em que o líder reconhece e estimula o desenvolvimento de seus subordinados. O principal resultado do estudo é a conclusão de que a gestão das universidades não foram preparadas, por meio de um programa consistente, para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (COSTA, 2015).

Nota-se que na literatura, é constante a sugestão de que às universidades criem formas de treinamento e capacitação para os gestores, visto que a maioria dos gestores apontou o despreparo para atuação nos cargos administrativos, a fim de reduzir o tempo na resolução de problemas rotineiros e com isto ganhar tempo na solução de projetos relevantes para crescimento da instituição (COSTA, 2015; GOMES et al., 2013; SOUZA, 2014)

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para materializar o objetivo da pesquisa foi utilizada uma estratégia metodológica explicitada nas seguintes expressões: pesquisa com objetivo exploratório, viabilizada pelo método qualitativo, de acordo com a lógica indutiva e delineada como estudo de caso único. Salienta-se que o caso em tela, foi a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Campus de São Carlos.

A escolha deste objeto de investigação justifica-se por diversos fatores. Inicialmente observa-se que se trata da primeira instituição federal de Ensino Superior instalada no interior do Estado de São Paulo, logo apresenta um longo histórico cultural enraizado, o que possibilitaria uma rica fonte para coleta de dados. O segundo fator que justificou essa escolha foi diversidade, trata-se uma universidade com campi instalados em diversos municípios e com especialidades em diferentes áreas. São 48 departamentos acadêmicos, divididos em oito centros: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências em Gestão e Tecnologia, Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade, Ciências Exatas e de Tecnologia, Ciências Humanas e Biológicas, Educação e Ciências Humanas e Ciências da Natureza. No total, a Universidade oferece 62 cursos e 2.757 vagas na graduação presencial. Além disso, conta com 47 programas de pós-graduação, oito cursos de mestrado profissional, 41 de mestrado acadêmico, 27 de doutorado e 95 cursos de especialização. No escopo da extensão, disponibiliza 1355 atividades de extensão. Oferece, também, 94 Atividades Curriculares de Integração (Aciepes). Contemporaneamente, há 24.825 alunos matriculados na Universidade: 12.338 de graduação presencial; 1.584 de educação a distância; 369 são alunos de mestrado profissional; 1.915 de mestrado acadêmico; 1.690 de doutorado; e 6.929 de especialização.

Nota-se que o Campus São Carlos possui 300 laboratórios, uma biblioteca, um ambulatório, dois teatros, nove anfiteatros, 12 auditórios, um ginásio, um parque esportivo, sete quadras, duas piscinas, um restaurante universitário, quatro lanchonetes, 124 salas de aula e 672 vagas internas e externas de moradia estudantil. Em vista das numerosas áreas para pesquisa de campo, escolheu-se o



Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (PPGEP) para aprofundamento da abordagem temática.

Para a coleta de dados triangulou-se os seguintes procedimentos: pesquisa documental, realização de entrevistas e aplicação de questionário. As entrevistas foram conduzidas junto às lideradas da Universidade (vice-reitor, pró-reitores e coordenadores de cursos). O objetivo deste procedimento foi mapear a relação entre a carreira dos entrevistados e o interesse pela área de liderança, identificando inclusive, a trajetória e as ambições políticas do início da carreira. Buscou ainda qualificar, de acordo com as opiniões dos entrevistados, o conceito liderança; o perfil, as habilidades e as características dos líderes; e os estilos e os desafios da liderança, incluindo os métodos para motivar e gerir a equipe. Já os questionários, aplicados juntos a 20 professores e técnicos administrativos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, tiveram como objetivo identificar a avaliação que os liderados faziam para o exercício dos líderes, entre os quesitos avaliados estavam o foco de atuação, o modelo de gestão e o envolvimento. Por fim, a análise documental foi realizada para mensurar e balizar as ações dos líderes de acordo com o plano de gestão e com as normativas internas da referida instituição.

Indica-se que as entrevistas foram analisadas com base na estratégia da análise de conteúdo, que se caracteriza por ser um método de tratamento e análise de informações que foram consubstanciadas em um documento. A análise de conteúdo é uma técnica oportuna para a realização de exame e análises em textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) (CHIZZOTTI, 2011). É uma maneira de converter sistematicamente texto em variáveis numéricas para a análise quantitativa de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo iniciou-se pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos ou documentos. Todos os procedimentos levaram à construção de estruturas semânticas, por meio de grupos de análise. Posteriormente, foram confrontados os resultados referentes a cada uma das entrevistas, em busca de fenômenos significativos e recorrentes para construir categorias de análise. Já os questionários foram analisados estatisticamente, usando os conceitos de moda, mediana e desvio padrão.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) é uma instituição pública federal de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto (MEC). Foi a primeira universidade federal criada no Estado de São Paulo e a única até hoje localizada no interior, iniciou suas atividades letivas em 13 de março de 1970, nas instalações da antiga Fazenda Trancham, em São Carlos, recebendo os primeiros 96 alunos para os cursos de Engenharia de Materiais, pioneiro na América Latina, e Licenciatura em Ciências, hoje extinto. Apesar do decreto de instituição da Universidade ter sido assinado em 1968, ela foi criada com a promulgação da Lei 3.835, de 13 de dezembro de 1960, junto com a federalização da Universidade da Paraíba. São quatro campi ativos localizados em São Carlos; Araras (criado em 1991); Sorocaba (2005); e Lagoa do Sino, em Buri (2013), que oferecem 67 cursos de graduação e 75 cursos de pós-graduação stricto-sensu.

Na instituição, em 2016, haviam 1219 docentes vínculos à universidade e 1016 técnicos administrativos (UFSCAR, 2017), dos quais, 452 ocupavam cargos em comissão ou estavam em Funções Gratificadas, o que representa um total de 20,22% dos servidores em funções de liderança (UFSCAR, 2017).

É importante salientar, tal como evidenciado em relatórios de gestão, que a UFSCar sempre contou, desde sua criação, com um número reduzido de servidores, especialmente de servidores técnico-administrativos. Em comparação com outras universidades estaduais a relação de servidor técnico por docente era, em 2016, de 0,8; enquanto que na UNICAMP eram 4 técnico administrativos para cada docente e na USP, aproximadamente, 3 servidores para cada docente (UFSCAR, 2017). Evidencia-se, que o quadro reduzido de servidores técnico-administrativos desencadeia duas situações: inicialmente há a necessidade de arranjos organizacionais pautados na eficiência operacional, ao mesmo tempo, projeta-se prejuízo das atividades da instituição já que, comparado com outras universidades, há um número menor de burocratas a cargo de cada atividade, ampliando o risco para o adequado funcionamento da instituição (UFSCAR, 2017).

Uma das consequências deste quadro é a dificuldade de planejamento e acompanhamento das atividades, sem contar, as dificuldades para a realização de análises mais aprofundadas e para a gestão de inovações organizacionais. Isso porque, as atividades de cunho mais operacional acabam abrangendo um tempo muito expressivo da força de trabalho da universidade (UFSCAR, 2017). Neste quadro, surgem vários fatores desmotivantes e desestruturantes, por exemplo, percebe-se que grande parte dos servidores, principalmente os que estão estacionados no final de carreira e que possuem titulação acima da exigência do cargo, sente-se desmotivados em continuar ativos, uma vez que toda sua competência, habilidade e qualificação não permitem progressão de carreira. Nota-se que um dos fatores que corroborou com a discrepância evidenciada nos parágrafos anteriores, foi a não reposição automática das vagas de técnicos administrativos, frente à ampliação do número de cursos oferecidos e de alunos tanto de graduação quanto de pós-graduação assistidos pela universidade. Outro fator foi a ausência de reposição de colaboradores aposentados e/ou afastados (UFSCAR, 2017).

Todo este quadro demanda dos gestores públicos, principalmente àqueles que estão em posição de liderança, ações e posturas que costurem adaptação, adequação e inovação no desenvolvimento de situações promissoras ao adequado funcionamento da organização. Através da pesquisa de campo, observou-se que as pessoas que estão em posições de liderança nunca imaginaram que estariam nesta posição, e que falta um preparo para exercer o cargo, são professores que partem da área acadêmica e vão para a parte administrativa. Este achado corrobora os resultados de outros estudos, tanto nacionais (COSTA, 2015; GOMES et al., 2013; SOUZA, 2014) quanto internacionais (EKMAN; LINDGREN; E PACKENDORFF, 2018). Os entrevistados identificam certa semelhança entre a liderança administrativa e a liderança de grupos de pesquisa apesar de reconhecerem que as atividades são completamente diferentes. Ao longo dos discursos dos entrevistados foi observado que os líderes sentem maior prazer e satisfação na realização das atividades acadêmicas. Dentre as dificuldades para exercer a liderança administrativa, destaca-se a impossibilidade de tomar decisões democráticas ouvindo todos os interessados.

Percebeu-se que os cargos de liderança para as funções chefe de departamento e coordenadores de curso acabam não sendo atrativos por conta da demanda e das questões financeiras, nota-se que não há uma procura espontânea para esses cargos, as pessoas são “obrigadas” a exercer o cargo, por conta do sistema de rodízio de forma que, em tempos em tempos, altera-se o líder seguindo uma sequência decorrente de variáveis objetivas tais como, tempo de contratação e

data do último exercício de liderança, esta é uma característica da cultura organizacional, não foi institucionalizado, trata-se de uma prática informal recorrente. A principal queixa destes líderes é o acúmulo das funções acadêmicas e administrativas, há casos em que os líderes relegam ao segundo plano as atividades administrativas. Este resultado mostra a dificuldade dos líderes das universidades de atuarem como tecnopolíticos, uma dificuldade que contraria as indicações de Spicker (2012), segundo o qual a liderança do setor público requer domínio e uso da política. Já as funções de reitores e pró reitores é ocupada por um processo eletivo, desencadeado pela lógica democrática, cuja característica principal seria o convencimento e o voto.

Outro resultado desta pesquisa foi a identificação dos papéis desempenhados pelos líderes das universidades. Tal como indicado por Tummers e Knies (2016) os líderes do setor público desempenham quatro principais papéis: permitir que os funcionários lidem com questões que surjam através da (1) responsabilidade, (2) seguindo regras e políticas governamentais, mantendo (3) lealdade política e (4) governança de rede. As entrevistas evidenciaram que os líderes cumprem fielmente, o segundo papel, e que esta função acaba limitando a autonomia da tomada de decisões.

A pesquisa evidenciou ainda, que as pessoas em posição de chefia, tinham, em seu discurso, uma preocupação inerente com os valores democráticos, na fala de um dos pesquisados este valor ficou claro “ [...] Às vezes o ouvir traz a solução de um problema [...]” (RESULTADOS DA PESQUISA, 2017). Observou-se ainda, que a confiança depositada pelos liderados esta estritamente ligada ao respeito que o líder impõe e que estas características são uma derivação da competência apresentada pelo líder. A ausência de competência do líder mina a relação de confiança e impõem um clima regido pelo desrespeito.

Para o adequado funcionamento da máquina burocrática, a pesquisa identificou as principais características do líder da universidade estudada. Foi notória a observação de que o líder deve conhecer o potencial de cada liderado, para tirar o máximo de cada um dentro das possibilidades, contando com a pró-atividade. Observou-se ainda, que o líder deve ser pró-ativo, tomar iniciativa e fazer ações antes dos outros, dar o exemplo. Em outras palavras, o líder precisa ter o poder de convencimento, deve criar condições estimulantes e motivacionais, deve ser proativo.

Outro ponto é que a liderança nas universidades públicas são temporárias, a cada quatro anos há renovação e os líderes antigos voltam ao seu departamento de origem. Esta rotatividade, agregada ao sistema de rodízio, limita a atuação do líder já que as teias de relacionamentos interpessoais faz com que o líder não tome certas atitudes, advertências ou passe uma vista grossa nos processos. Adicionalmente, os líderes atuais lidam, a todo momento, com insatisfações e comparações dos antigos líderes quando ocorrem mudanças no processo. Nota-se ainda, em relação ao aspecto financeiro, que não há vantagens monetárias para o líder, pois não há aumento de salário significativo para o acúmulo das funções.

Nos discursos dos líderes foi possível constatar que existe uma série de valores que são elencados como requisitos para o cumprimento da função, com destaque para o respeito à pessoa e a dignidade humana. Em relação à equipe de trabalho notou-se que muitos líderes possuem uma boa capacidade de negociação e boa articulação com os liderados, porém, enfrentam grandes dificuldades para manter a motivação e o encorajamento da equipe. Para enfrentar essa dificuldade estão atuando através da liderança compartilhada, tal como já pontuado por Costa

(2015), e acabam sendo mais negociadores do que motivadores. Os liderados indicaram que o perfil predominante dos líderes seria o perfil democrático com incentivo à participação. Além disso, indicaram que os líderes se envolvem pessoalmente, demonstrando comprometimento com a promoção de melhoria do desempenho da organização, estimulando e iniciativando a inovação. Frequentemente, o líder encoraja e motiva o liderado a assumir as responsabilidades. Esta postura dos líderes investigados vai ao encontro do indicado na literatura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação deste artigo, possibilitou análises e conhecimentos na área de liderança dentro das organizações, principalmente na iniciativa pública onde tenta-se compreender os pontos fortes e fracos da gestão, tendo como estudo de caso a Universidade Federal de São Carlos-UFSCar.

Para tanto, primeiramente, se fez uma revisão bibliográfica com o objetivo de fornecer embasamento teórico sobre o tema que foi trabalhado, notou-se neste estudo que este tema é muito abrangente e flexível, visto que inúmeros pesquisadores também pesquisaram este tema e buscaram compreender essa atividade. Em segundo, foi realizada uma pesquisa de campo que possibilitou análises quantitativas e qualitativas, por meio de entrevistas e questionários. A pesquisa focou em dois pontos: o líder e o liderado. Demonstrando que as pessoas que estão em posturas de liderança na referida universidade nunca imaginaram que estariam nesta posição, faltando, portanto, um preparo para exercer essa função, pois, são os professores (que partem da área acadêmica) que assumem, acumulativamente, funções administrativas, sem os conhecimentos técnicos necessários para o cargo, sendo que a aprendizagem acontece na prática.

Constatou-se ainda, que os cargos de liderança, em sua maior, não são atrativos; ora por não agregar vantagem financeira, ora por ser visto culturalmente como uma “obrigação” impostam pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança departamental.

Outro ponto verificado foi que os líderes públicos não possuem autonomia para tomarem decisões, são regidos por portarias e regimentos, o foco da gestão acentua-se no cumprimento das regras, isso os deixa muito limitados, burocratizando o processo. Nota-se ainda, que a liderança no setor público tem a característica de brevidade, ou seja, de quatro em quatro anos existe a troca de liderança, os líderes antigos muitas vezes voltam ao seu departamento de origem, tendo que lidar com insatisfações e comparações dos antigos líderes quando ocorrem mudanças no processo.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M. ; RAMOS, F. Liderança em Instituições de Ensino Superior: o caso de uma Universidade Comunitária do Estado de Santa Catarina, Brasil. *Espacios* (Caracas), v. 36, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n17/153617E1.html>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

ASENCIO, H. Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, v.21, n.3, p. 5-22, 2016 Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1237342>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

BELLÉ, N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v.24, n.1, p.109-136, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

CHAPMAN, C., et al. (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, v.94, n.1, p.111-128. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/padm.12199>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

COSTA, E. W. B. A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, CentroSocioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2015. 157 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/158822>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

EKMAN, M.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of swedish higher education legislation. *Higher Education*, v.75, n.2, p.299-321, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10734-017-0140-2>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

GOMES, O. F. et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 6, n. 4, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p234>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

HINTEA, C. Transformational leadership and performance in the romanian public administration. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, v. 51, p.103-121, 2015. Disponível em: <<http://eds.b.ebscohost.com/abstract?site=eds&scope=site&jrnl=15833410&AN=114811399&h=eQRkeBLmMrHnjCcFWofR%2bKwwY8m8gdybsRnx1OIzIM4i1IZ3LA5%2fKb2MJU%2b5fZ5XHHrOCyfNM5p0YUoX%2bcgbqw%3d%3d&crl=c&resultLocal=ErrCrlNoResults&resultNs=Ehost&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authype%3dcrawler%26jrnl%3d15833410%26AN%3d114811399>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

RITZ, A.; GIAUQUE, D.; VARONE, F.; ANDERFUHREN-BIGET, S. From leadership to citizenship behavior in public organizations: When values matter. *Review of Public Personnel Administration*, v. 34, n.2, p.128-152, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. *Revista De Administracao Publica*, v.48, n.1, p.253-273, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

SAMI, A.; JUSOH, A.; QURESHI, M. I. Does ethical leadership create public value? empirical evidences from banking sector of pakistan. *International Review of Management and Marketing*, v. 6, n. 4, p.262-270, 2016. Disponível em: <<http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2497/pdf>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

SPICKER, P. "Leadership": A perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, v .25, n. 1, p.34-47, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09513551211200276>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

SOUSA, E. R. et al. Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123247>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

WARD, J. D. *Leadership and change in public sector organizations: Beyond reform* Routledge: 2017. 305 p.

ȚICLĂU, T.; HINȚEA, C. Public sector leadership. A review of romanian research done in the field between 2007-2016. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, p.91-101, 2016. Disponível em: <<http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/520/509>>. Acesso em: 21 maio. 2018.

TUMMERS, L.; KNIES, E. Measuring public leadership: developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, v.94, n.2, 433-451, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/padm.12224>>. Acesso em: 21 maio. 2018.