

Regilene Inácio Vieira

*Pesquisadora da Universidade de
Araraquara (Brasil)*

regilene.vieira@hotmail.com

**Ricardo Augusto
Bonotto Barboza**

*Professor do Departamento de
Ciências da Administração e
Tecnologia da Universidade de
Araraquara (Brasil)*

bonotto@bol.com.br

**Geralda Cristina
Freitas Ramalheiro**

*Pesquisadora da Universidade de
Araraquara (Brasil)*

gee.cristina@gmail.com

Dados para contato:

*Ricardo Augusto Bonotto Barboza
Universidade de Araraquara.
Rua Carlos Gomes, 1338 - Centro,
14801-340, Araraquara, SP, Brasil.
URL da Homepage:
<https://www.uniara.com.br/>*

Recebido em: 28/08/2018

Aprovado em: 30/03/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.39025>

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

*LEADERSHIP IN PUBLIC INSTITUTIONS: CASE STUDY AT THE
FEDERAL UNIVERSITY OF SÃO CARLOS (UFSCAR)*

*LIDERAZGO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE
CASO EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE SAN CARLOS
(UFSCAR)*

RESUMO

Este artigo estudou o perfil de lideranças em instituições públicas. 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 cargos de liderança, em sua maioria, não são atrativos, ora por não agregar vantagem financeira, ora por serem vistos culturalmente como uma “obrigação” imposta pelo sistema de rodízio para os cargos de liderança departamental.

Palavras-chave: Administração pública; liderança; cultura organizacional.

ABSTRACT

This article studied the profile of leaders in public institutions. The objective was to identify the characteristics, motivations and dynamics of the performance of the leader and the leaders, pondering normative and cultural aspects of the leadership context. Through qualitative research, outlined by the single case study and using documentary research and interviews the leadership positions, for the most part, are not attractive, either because they do not add financial advantage, or because they are culturally viewed as an “obligation” imposed by the rotation system for departmental leadership positions.

Keywords: Public administration; leadership; organizational culture.

RESUMEN

Este artículo estudió el perfil de líderes en instituciones públicas. El objetivo fue identificar las características, las motivaciones y las dinámicas de la actuación del líder y de los liderados, ponderando aspectos normativos y culturales del contexto del liderazgo. Por medio de una investigación cualitativa, delineada por el estudio de caso único y utilizando investigación documental y entrevistas, se observó que los cargos de liderazgo, en su mayoría, no son atractivos, ya que

no agregan ventaja financiera, ya que son vistos culturalmente como una “Obligación” impuesta por el sistema de rotación para los cargos de liderazgo departamental.

Palabras clave: Administración pública; liderazgo; cultura de la organización.

1 INTRODUÇÃO

Na maioria dos campos de estudo existem conceitos fundamentais que são de importância central para o campo e que estão sujeitos a debates e controvérsias contínuas. Na administração pública, o tema da liderança é um vocábulo cujo significado 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. 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 perene 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). Na esfera das 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, justifica-se a realização de estudos que se debrucem 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 do objeto.

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; na sequência apresenta-se a metodologia de pesquisa, os resultados alcançados e as considerações finais.

2 O LÍDER E O SEU COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Em um dos entendimentos dominantes para o conceito de liderança acentua-se que um líder é alguém que motiva e influencia outras pessoas (SPICKER, 2012). Essa definição está associada à compreensão da liderança como um conjunto de habilidades ou abordagens para exercer influência, dentre as 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 a 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 o papel da liderança adquire maior complexidade (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. Nesse 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 de futuro atrativa e inspiradora para os liderados;
- *A influência idealizada*: está associada a ações carismáticas e comportamentos de modelagem que fazem com que os membros da equipe se identifiquem com seu líder;
- *O estímulo intelectual*: envolve a solitação de ideias e o desafio que se faz aos liderados para que 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 de (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 e, 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. Dessa 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, obediência a 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 o gerenciamento de redes 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 signi-

ficado e compreensão e pelo alinhamento da missão e dos objetivos organizacionais. Isso porque o comportamento da liderança influencia diretamente o comportamento dos servidores, incluindo a execução de atividades extras. Além disso, os líderes devem ser orientados para o valor público, de servir uma comunidade de pessoas, um Estado, uma nação ou a humanidade. A recompensa, principal desejo, seria a satisfação das atividades, o que provisiona o bem público. Esse desejo exala uma motivação inspiradora: os líderes podem exibir valores que transcendem o interesse particular do indivíduo, buscando a justiça social, a igualdade e a solidariedade. Essa postura tem impacto na moral dos funcionários e influencia positivamente os seguidores para se engajarem em projetos e ações de amplo alcance (RITZ et al., 2014).

Hintea (2015) observa que os líderes públicos enfrentam desafios cada vez mais difíceis no presente, sendo os principais: a capacidade de se adaptar a alterações, especialmente de mudanças no ambiente externo; a adoção de tecnologias atualizadas como elementos essenciais 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, nota-se que os líderes públicos enfrentam dificuldades para motivar os colaboradores, em decorrência do ambiente restritivo, particularmente quando se trata do uso de recompensas extrínsecas (ASECIO, 2016; CHAPMAN et al., 2016). Ademais, muitos dos líderes em funções administrativas respondem a múltiplos dirigentes políticos, o que acaba por limitar sua capacidade e poder para dispor de recompensas extrínsecas suficientes para motivar os seguidores, operando dentro de restrições do sistema de gestão de pessoal.

Essa caracterização do setor público dificulta a atuação de líderes transacionais, 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 (ASECIO, 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 organizações públicas. Buzetti et al. (2016) notam que a administração pública está dominada por líderes com temperamentos coléricos e flemáticos. E esse tipo de temperamento é um fator indutor da ausência temporária de funcionários do ambiente de trabalho. Nesse contexto, os líderes que apresentam na personalidade traços como pessimismo, depressão, tristeza, medo, dificuldades para trabalhar sob pressão, dificuldades para executar as tarefas organizacionais, aqueles que não conseguem passar confiabilidade, são desorganizados e indiferentes, são líderes que dificultam o desempenho satisfatório da organização.

Diante desse cenário, cada vez mais se exige dos líderes um perfil que evite tais traços. Isso porque, tal como apontado por Ritz et al. (2014), em contextos de permanentes mudanças e de crescente complexidade das organizações públicas assume relevância a motivação aos funcionários para que executem além do que está prescrito em contratos e normas de trabalho. Esse é um desafio essencial da liderança.

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, p. 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 dessa 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 estudarem universidades públicas, apontam que o perfil histórico de gestão da academia possui peculiaridades que as tornam estruturas ainda mais complexas do ponto de vista da governabilidade. Segundo os autores, não se trata de gerenciar os conteúdos de ensino e pesquisa, sob a alçada de professores e pesquisadores. Trata-se, sim, 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, campo de pesquisa dos autores, denota-se a ausência de métodos profissionais de gestão e liderança.

Essa constatação 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. Nessa direção, Souza (2014) observa que a abordagem de modelo de excelência da gestão pública para a gestão universitária faz inferir que, para ter uma gestão alinhada às 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 a Universidade Federal de Santa Catarina, constatou que os líderes da instituição adotam o modelo de liderança baseado no estilo compartilhado, abrindo canais de comunicação com os liderados, escutando-os ativamente, no propósito de os estimularem ao uso de suas melhores aptidões. 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 da universidade não oferece condições, 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 as 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 o fortalecimento da instituição (COSTA, 2015; GOMES et al., 2013; SOUZA, 2014).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para materializar o objetivo desta 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 âmbito 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 gra-

duação presencial; 1.584 de educação a distância; 369 alunos de mestrado profissional; 1.915 de mestrado acadêmico; 1.690 de doutorado; e 6.929 de especialização.

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 (PP-GEP) 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 lideranças da Universidade (vice-reitor, pró-reitores e coordenadores de cursos). O objetivo desse 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 técnico 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 instituição.

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), tendo iniciado 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).

O quadro de pessoal era composto, em 2016, por 1219 docentes 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 quatro técnico-administrativos para cada docente e na USP aproximadamente três 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 e, 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). Nesse 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, sentem-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 servidores aposentados e/ou afastados (UFSCAR, 2017).

Todo esse quadro demanda dos gestores públicos, principalmente daqueles 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 nessa posição, e que falta um preparo para exercer o cargo: são professores que partem da área acadêmica e vão para a parte administrativa. Essa constatação 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 das falas 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, de tempos em tempos altera-se o líder seguindo uma sequencia decorrente de variáveis objetivas, tais como tempo de contratação e data do último exercício de liderança. Essa é uma característica da cultura organizacional, não foi institucionalizada, trata-se de uma prática informal recorrente. A principal queixa desses líderes é o acúmulo das funções acadêmicas e administrativas, há casos em que os líderes relegam ao segundo plano as atividades administrativas. Esse 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 são ocupadas após 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 essa 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 [...]”. Observou-se ainda que a confiança depositada pelos liderados está estritamente ligada ao respeito que o líder impõe e que essas características são uma derivação da competência apresentada pelo líder. A ausência de competência do líder mina a relação de confiança e impõe 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.

Outro ponto é que a liderança nas universidades públicas é temporária, a cada quatro anos há renovação e os líderes antigos voltam ao seu departamento de origem. Essa 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 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 dificuldade 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. Essa 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 parte, não são atrativos, ora por não agregarem vantagem financeira, ora por serem vistos culturalmente como uma “obrigação” imposta 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. Notou-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 BIBLIOGRÁFICAS

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