



LIDERANÇA NA UFSC: IMPLICAÇÕES NA CONDUÇÃO DE EQUIPES

Marluce Mafra
UFSC

marlucemafra@hotmail.com

Julival Queiroz de Santana
UFSC

santana007@hotmail.com

Marine Fernanda Mafra
UFSC

marinemafra@hotmail.com

Resumo

Este estudo objetiva compreender como alguns atributos importantes às questões de liderança, bem como a competência moral dos líderes está ligada a condução de equipes. O Relatório de Gestão do exercício 2015 da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), com relação à Gestão de Pessoas, menciona como fator de risco, a falta de capacitação das chefias no tocante a condução de equipes. Para analisar esse contexto, fez-se o uso da pesquisa qualitativa e como meio de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e documental para compreendermos a administração pública e a cultura no serviço público com vistas aos pontos facilitadores e as dificuldades nas questões de liderança em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) numa reflexão mais holística e, conseqüentemente, em analogia com as implicações na condução de equipes. Conclui-se que a alternativa mais consistente a essa questão é da capacitação de líderes (chefias) para um envolvimento interdisciplinar afetivo, numa reconstrução do “chefe” voltada para a liderança democrática e transformacional como fator fundamental na condução de equipes na UFSC.

Palavras-chave: Administração pública. Cultura no serviço público. Gestão de pessoas. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

As questões de liderança na Administração Pública permeiam concomitantemente com um novo modelo de gestão. Essa transição decorre lentamente a partir da influência de normas jurídicas que são estabelecidas historicamente, e de acordo com Matias-Pereira (2012), a influência dos Modelos de Gestão (Patrimonialista, Burocrático, Gerencialista) que nas últimas décadas foram instituídos pela República Federativa do Brasil, e nessa cronologia, mesmo que tenha havido evolução, a forma atual de se administrar o bem público ainda está arraigada aos modelos anteriores de gestão.

A gestão de pessoas em IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) é responsável pelo processo de pessoal para capacitar o desenvolvimento de atribuições funcionais nessas instituições. Nesta perspectiva, há fenômenos que chamam particular atenção, são os chamados fatores de riscos, os quais são apontados no Relatório Institucional de cada IFES, seja por suas características, como pelos impactos que podem provocar no ambiente onde ocorrem. Na UFSC, entre esses fatores de risco está o fenômeno da falta de capacitação das chefias no tocante à condução de equipes (UFSC, 2016, p. 216).

A Gestão de Pessoas segue particularidades decorrentes de normas institucionais em diversos os fatores que sofrem transformação constante que podem influenciar nos resultados individuais afetivos dos Servidores Técnico-Administrativos (TAEs).

Quanto à viabilidade, os pesquisadores tiveram os necessários recursos disponíveis quanto aos dados e informações documentais e bibliográficos para desenvolver o estudo por estarem inseridos na UFSC, como acadêmicos da graduação e pós-graduação e servidor técnico-administrativo.

O líder deve ser um responsável para que não haja o enfraquecimento da coesão e moralidade de pessoal na equipe, logo, uma liderança pode constituir um impacto positivo na moralidade pessoal, podendo ser “fundamental para inspirá-los a reduzir suas ações desviantes” (Gok *et al.* 2017, p. 02).

Nesse contexto, a condição de liderança induz ao pressuposto de que valor moral intrínseco, o qual implica no comportamento da equipe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A nova administração pública estrutura-se em congruência a uma demanda que passa a exigir melhores e diferenciados bens e serviços públicos. O processo de diversidade de interpretações percebido pelos diferentes atores no campo e o processo importador de tecnologias entre organizações transforma valores e conceitos que moldam os sistemas de gestão nas organizações públicas (BERGUE, 2011).

De acordo com Bergue (2011), a gestão situa-se no campo das ciências sociais aplicadas, espaço da produção de conhecimento em que se entrelaçam paradigmas e

valores diversos, moldando múltiplas perspectivas de análise e compreensão do fenômeno organizacional.

Assim, o modelo burocrático “tornou-se alvo das mais ásperas críticas”, em função de não acompanhar a evolução da sociedade, ou seja, de suas estruturas sociais, econômicas, tecnológicas, etc., e devido a esta carência de avanço o modelo se mostra obsoleto, em razão de sua “ineficiência” por não atender as necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009, p. 349). Este argumento infelizmente ainda, faz parte do cotidiano do nosso serviço público, e isso se percebe todos os dias ao lermos o jornal ou escutarmos o noticiário, e de maneira indistinta, ou seja, em todas as esferas e poderes da Administração Pública por todo o território nacional.

Ao transportar para o contexto recente, Secchi (2009) infere que a única norma atendida em sua plenitude nas organizações públicas é a “formalidade”, pois no que diz respeito à impessoalidade, é de conhecimento de que indivíduos se utilizam do cargo ou função para obtenção de vantagens ou favorecimento, gerando processos administrativos e judiciais de improbidade administrativa em todas as esferas públicas, ou seja, se aproveitam do poder inerente ao cargo para suprir os interesses privados.

Bergue (2011) afirma que a reforma administrativa iniciada na década de 90 no Brasil, busca quebrar o paradigma do modelo com fundo prescritivo burocrático e patrimonialista, oriundo da história do país substituindo o modelo para o modelo da administração gerencial contemporânea. Porém em função das questões culturais patrimonialistas e das pressões corporativas se percebe que a administração pública caminha para um modelo com forma híbrida, ou seja, “burocracia flexível”, adequando a burocracia às necessidades da moderna administração pública.

Nesse sentido, atualmente nas instituições públicas, principalmente nas IES (Instituições de Ensino Superior) o aspecto preponderante é baseado nos preceitos das evidências científicas e na tecnologia, e, nesse ponto, Santos (2006, p. 77) corrobora quando ressalta que “a ciência e a tecnologia são aspectos da cultura por causa do impacto direto que têm nos destinos das sociedades atuais”. O serviço público se adéqua as necessidades da sociedade e o indivíduo se adéqua à sociedade, todavia, numa conjuntura que é formadora de opiniões.

E nessas mais diversas linhas de pensamento prevalecem à ideia que defende o comportamento humano relacionado com o modo de vida de um povo, como se comunicam e interagem na economia, política e socialmente. Os interesses e conceitos de uma nação, de uma instituição pública e particularmente de indivíduos são “definidos a partir da identidade” construída historicamente por um povo ou uma comunidade (BAUMAN, 2012).

2.2 CULTURA NO SERVIÇO PÚBLICO

Existe pluralidade cultural nas instituições públicas, que acarretam conflitos e que de acordo com a interpretação de Bauman (2012, p. 55), “o pluralismo cultural como algo distinto da pluralidade de culturas, não é a era do niilismo. Não é a ausência de valores, nem a perda de sua autoridade que torna a condição humana confusa e as escolhas difíceis, mas a multiplicidade de valores”, e com toda essa variedade de valores e interpretações refere que “a afirmação de um conjunto de valores não mais se faz acompanhar da detração de todos os outros; o resultado é uma situação de comutação constante”.

Quanto a esses conflitos, Bauman (2012, p. 56) confia na ideia de que “o perigo não está nos compromissos com a comunidade e a diferença, mas em sua

natureza exclusiva”. Então, quanto à multiplicidade de valores existentes nesse pluralismo cultural, nas instituições públicas não deve ser diferente, pois se a cultura é segundo Bauman (2012) estabelecida porque o homem produz modelos, é dotado de ideias (pensamento, consciência e valores) e tem história.

A cultura brasileira tem importante destaque na compreensão dos padrões gerenciais na administração pública, com origem lusitana, possui traços na cultura onde prevalecem o personalismo e a plasticidade social. Atributos que estão contidos na cultura da gestão das organizações com ênfase nas organizações públicas (legalismo, personalismo, patrimonialismo e o clientelismo), contudo para Freitas (2007 p. 45) “a hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro” são destacados como traços da cultura organizacional brasileira.

Nesse sentido, a prestação de serviços ao público possui um modelo atribuído ao desempenho de funções, portanto em observação de que exista uma diversidade cultural em cada nova atividade desenvolvida no contexto das instituições públicas, faz-se indicativo de que, “o agrupamento de normas e costumes padronizados dos diferencialistas; é uma abordagem específica, totalmente humana [...] na habilidade específica da mente humana de ser intencional, ativa e criativa.” (BAUMAN, 2012, p. 91). E é com esse agrupamento de normas e costumes, admitindo a existência de diferenças e com a habilidade de cada indivíduo que são compostas as atribuições das instituições públicas e se estabelece uma realidade cultural das instituições e suas especificidades sociais.

Essa realidade cultural, segundo Santos (2006, p. 8) “tem sua lógica interna, a qual devemos conhecer para que façam sentido as suas práticas, costumes, concepções e as transformações pelas quais estas passam”.

No entanto, essa mesma pluralidade cultural pode propiciar o enriquecimento e a renovação das possibilidades de atuação das atividades na instituição pública e na sociedade, pois, “de fato, cultura tende a se transformar numa área de reflexão sobre a realidade onde aquelas duas preocupações básicas se mesclam” (SANTOS, 2006, p. 40).

Ainda sobre a cultura no serviço público e para evidenciar esse processo plural, as palavras de Santos (2006, p. 45) completam que “a cultura é um produto coletivo da vida humana. Isso se aplica não apenas à percepção da cultura, mas também à sua relevância, à importância que passa a ter” assim, pois, essa concepção “aplica-se ao conteúdo de cada cultura particular, produto da história de cada sociedade”.

A relevância nesse exposto destaca um potencial para a transformação constante, o que torna as pessoas da instituição pública capazes de compreender subjetivamente que a função que desempenham também muda constantemente por intermédio da demanda ou de novas informações, tecnologias, evidências científicas ou políticas, e devem ter na mudança seus contextos imediatos com reflexo na sociedade em geral.

Isso porque a cultura faz parte da nossa realidade, da realidade das instituições e da sociedade, e “nada do que é cultural pode ser estanque, porque a cultura faz parte de uma realidade onde a mudança é um aspecto fundamental” (SANTOS, 2006, p. 47).

E se a mudança é um aspecto fundamental da cultura, não poderá ser considerada como um produto e sim, “ao pensar em cultura é preciso considerar os processos sociais que dizem respeito à sociedade como um todo” (SANTOS, 2006, p. 65).

Se historicamente acontece e existe o confronto de culturas ou de interesses entre povos por outro lado, e forma perspicaz, existe a imposição de uma cultura universal atual que dilui a história, ameniza o confronto e tende com que aceitamos o

inexorável “bem estar” guiado com intuito por uma economia e política mundial indutiva (BAUMAN, 2012).

Atualmente poucos indivíduos expressam suas ideias, porque não se tem mais base na cultura local, os indivíduos tem pouca segurança para opinar e são subestimados na expressão de seus conceitos, pois o comportamento individual não deve entrar em confronto com a diversidade ou interesses divergentes correlatos da estrutura social, logo, é mais fácil ser cosmopolita.

E assim, os indivíduos estabelecem uma nova ordem, estabelecem uma nova cultura porque o indivíduo é como o reflexo da sociedade e se utiliza de uma realidade adaptada para satisfação de suas necessidades, assim, é a partir dessa nova ordem que se estabelece com outros indivíduos e que remete ao capitalismo para que, se mantenha vivo porque “a cultura de hoje é feita de ofertas, não de normas” (BAUMAN, 2010, p.33).

Nesse contexto apresentado por Bauman (2012), é também a essência do indivíduo como valor de conhecimento adquirido, como referência a que devemos nos remeter na prestação de serviços públicos, nos desafios para abster-se ao consumo excessivo pela necessidade de substituição, seja material ou moral, seja singular ou plural. É, temos que pensar e saber classificar a premissa do conhecimento adquirido e das necessidades para a vida individual e em sociedade.

O essencial dessas práticas é que seja contemplada na sua totalidade e na aquisição de um conhecimento novo, mas sem alienação, ou seja, o aperfeiçoamento profissional, a conduta profissional, deve ser um compromisso com a atividade prática em que “o profissional deve ir ampliando seus conhecimentos em torno do homem, de sua forma de estar sendo no mundo, substituindo por uma visão crítica a visão ingênua da realidade, deformada pelos especialismos estreitos” (FREIRE, 2011, p. 10).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E ESTRUTURA EM IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são designadas a promover a educação em nível superior, constituem-se em unidades de organização institucional autônomas no âmbito deste ensino, conforme refere à Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

As IFES em sua organização apresentam, de acordo com o Quadro 01, fatores, complexidades e aspectos que devem ser considerados em análise estrutural e de funcionamento nas instituições.

Quadro 1 - Fatores estruturais

Fatores	Tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica
Complexidade	Diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial
Formalização	Desempenho de papéis, relações de autoridade, comunicações, normas, sanções e procedimentos
Centralização, descentralização e delegação	Centralização: concentração de poder decisório. Descentralização: delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização.
Integração	Interrelação e interligação entre os diversos cargos e atividades

Fonte: Adaptado de Machado e Silveira (1998).

Os fatores estruturais implicam no desenvolvimento das atividades institucionais, pois existe um processo administrativo estabelecido nas organizações que

está enraizado ao modelo burocrático e que possui uma estratégia separatista como salienta Machado e Silveira (1998, p. 22) em relação a

disciplina, especialização, hierarquia, autoridade legal, carreira vertical e formalização são ainda características presentes nas organizações, que, se por um lado, tomam possível a sua organização e funcionamento, por outro, condicionam o ser humano a se comportar de certa maneira, tolhendo-lhe, muitas vezes, a sua capacidade de pensar e de usar a criatividade e a inovação.

A essa estrutura nas IFES historicamente construída, é decorrente, segundo Matias-Pereira (2012), da influência dos Modelos de Gestão (Patrimonialista, Burocrático e Gerencialista), que nas últimas décadas foram instituídos pela República Federativa do Brasil, e nessa cronologia, mesmo que tenha havido evolução, a forma atual de se administrar o bem público ainda está arraigada aos modelos anteriores de gestão.

A Gestão de Pessoas tem o papel de analisar essa estrutura e reorganizar atuando em "consultoria interna, por meio dos seus processos alinhados à estratégia organizacional e integrados entre si, buscando elevar o desempenho, desenvolver o conhecimento e promover a inovação e a competitividade" (GIRARD *et al*, 2012, p. 66).

A Gestão de Pessoas segue particularidades decorrentes de normas institucionais e para gestão dos TAEs está disposto o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em educação (PCCTAE) com referência a Lei Nº 11.091/05 (BRASIL, 2005).

Quanto aos princípios do PCCTAE, Dantas (2015,p. 42), destaca o seguinte conjunto:

- a) Reorganiza o quadro de pessoal, com Plano de Carreira, seus objetivos, dinâmica de ingresso, desenvolvimento do servidor na carreira, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida respeitada o interstício de 18 (dezoito) meses;
- b) Insere a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, que deve ser realizada por meio de critérios objetivos e decorrentes das metas institucionais;
- c) Prevê o desenvolvimento na carreira do servidor com a garantia de programas de desenvolvimento de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, bem como a valorização, reconhecimento e fomento da qualificação dos servidores por meio de programas de ensino formal (ensino médio, superior, pós-graduação *lato-sensu* e *stricto sensu*);
- d) Estabelece mecanismos de acompanhamento e controle como a exigência legal do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do plano de carreira dos técnicos administrativos em Educação, que deverá conter obrigatoriamente: I) dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; II) Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III) Programa de Avaliação de Desempenho.

- e) Acerca daqueles que ocupam funções de gestão, a exemplo dos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino – foco do presente estudo -, cabe destacar que estes também a responsabilidade de fazer gestão dos servidores que atuam nas suas unidades, naturalmente, dentro de certos limites, posto que cabe ao setor central decidir sobre questões que afetam a instituição como um todo.

O desenvolvimento de pessoas nas IFES deve ser visto numa perspectiva integrada, pois a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas” (RIBEIRO 2007, p. 03).

Observa-se então, que o desempenho das atribuições dos TAEs deve ter suporte, aprimoramento, formação de equipes e capacitação de acordo com as demandas organizacionais e, portanto merecem atenção especial de um líder.

2.4 LIDERANÇA EM IFES

A liderança existe em todos os lugares, seja nas instituições públicas ou privadas, na sociedade, no indivíduo, pois, “qualquer pessoa que esteja influenciando autenticamente para agregar valor está liderando”, desde que a essência seja a mesma, os líderes podem “influenciar e agregar valor por meio de ideias, outros por meio de sistemas, outros ainda por meio de pessoas” (CASHMAN, 2011, p. 19).

Desde o final do século XV, com a evolução do método científico e uma nova maneira de pensar, incide a “um distanciamento radical da visão da vida como um todo completo, integrado para uma visão dela em pequenas partes separadas a fim de explicar o todo” (SECRETAN, 2007, p. 46).

Para manifestar a liderança existem infinitas maneiras que geralmente surgem em “nossa jornada contínua para descobrir e desenvolver nossas capacidades internas importantes, para tornar a contribuição mais positiva ao mundo em nosso redor” (CASHMAN, 2011, p. 20).

De modo consciente e aplicando nosso potencial, é preciso um equilíbrio de liderança já que, “a liderança envolve uma dinâmica constante entre o interior e o exterior”, portanto, não lideramos apenas de dentro para fora, pois estamos “em um fluxo contínuo, um relacionamento dinâmico conosco e com nossos colaboradores – o mercado, nossos clientes, nossos funcionários e nossos relacionamentos pessoais” (CASHMAN, 2011, p. 20).

Para Lennick e Kiel (2009, p. 40), “além da inteligência cognitiva e da inteligência técnica”, existem competências básicas para o exercício da liderança, “são as competências moral e emocional que se assumem como capacidades diferenciadoras, armas secretas para o desempenho duradouro em termos pessoais e organizacionais”. Os autores ainda salientam que

a inteligência moral é a capacidade mental de determinar de que forma os princípios humanos universais devem ser aplicados aos nossos valores, objetivos e ações”. [...] a inteligência moral é a capacidade de diferenciar o bem do mal, tal como os princípios universais os definem. Os princípios universais são as crenças acerca da conduta humana que são comuns a todas as culturas do mundo (LENNICK E KIEL 2009, p. 27).

Na práxis, a liderança, segundo Girardi *et al* (2012, p. 68) “é uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas, integrante do processo de Aplicação de pessoas, que agrega valor aos resultados e ao conhecimento das organizações”.

O líder nas práticas em gestão pública deve possuir elementos fundamentais no planejamento e controle. Segundo Bergamini (1994 apud GIRARDI *et al* 2012, p. 69) "a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos comuns: a liderança como fenômeno grupal e a liderança como processo intencional de influência do líder sobre os seus seguidores".

Para Santana (2012, p. 36), liderança é o processo de influência social, consensual, e bilateral entre líderes e seguidores com vista a atingir objetivos comuns e fins organizacionais socialmente úteis". O autor salienta que,

O processo de liderança sugere a necessidade de vislumbrá-la segundo valores que permeiam a sociedade, de tal maneira que não pode compreender plenamente o termo liderança sob o prisma do livre-valor ou, tampouco da neutralidade, pois, geralmente está sempre associado às crenças às autoimagens, e aos códigos morais (SANTANA, 2012, p. 37).

Nesse sentido, Santana (2012, p. 38) ainda acrescenta que no processo de liderança "os líderes e seguidores exercem influência não coerciva e bilateral entre si para atingir objetivos organizacionais e sociais comuns".

O líder apoia e conduz a equipe para as práticas na organização, cada membro da equipe se identifica com desenvolvimento de tarefas de acordo com suas aptidões, as quais podem ser atribuídas pelo líder. Bennis (1996 apud GIRARDI *et al* 2012, p. 69) avalia que "enquanto o gerente administra, foca no trabalho com visão de curto prazo, o líder inova, foca nas pessoas, no futuro, em uma relação de confiança".

Girardi *et al.* (2012) aponta sobre as competências ilusórias, as quais percebemos que muitas organizações “criam mitos de perfeição sobre o que elas querem ou esperam dos líderes”, enfocam “manifestações externas de liderança (por exemplo, visão, inovação, resultados, empenho, etc.), em vez de obter o fundamental, a essência da liderança” (GIRARDI *et al.*, 2012 p. 18).

De acordo com Girardi *et al.* (2012, p. 70), "conforme o modo de uso do poder pelo líder, os resultados da liderança variam em termos de amplitude, o que remete a diferentes tipos de liderança [...]". Assim, e exposto no quadro 02, são apontados alguns deles, cada um com características particulares:

Quadro 02: Características de alguns tipos de liderança.

(continua)

Liderança Carismática	associada no carisma e nas habilidades de comportamento do líder percebidas pelos seguidores que possuem aceitação incondicional e envolvimento emocional com a missão da empresa (LIMONGI- FRANÇA; ARELLANO, 2002; CAVALCANTI, 2009)
Liderança Visionária	baseada na capacidade do líder de criar a visão do futuro, indo além da orientação para metas (CAVALCANTI, 2009).
Liderança Transacional	entende o processo de liderança como a ocorrência de transações com benefícios mútuos entre o líder e a equipe em certo contexto; há o foco na relação de troca. O

	líder transacional observa o cumprimento dos padrões, ajusta o trabalho e reconhece realizações.
Liderança Transformacional	o líder e a equipe elevam-se mutuamente em relação à moralidade e à motivação, aumentando a conscientização, o comprometimento e a busca da autorrealização. O líder transformacional tem como foco o desenvolvimento das pessoas, (conclusão)
Liderança Transformacional	a busca de desempenho além do cargo; possui carisma, inspiração, dá atenção a cada indivíduo, produz mudanças e promove o compartilhamento dos valores da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CAVALCANTI, 2009).
Liderança Participativa	une visão, <i>empowerment</i> e um conjunto de valores próprios e declarados. Os líderes participativos abrem espaço para a experimentação, inovação, responsabilidade, autonomia sustentada, estimulam a comunicação, a aprendizagem, o conhecimento e as oportunidades (BOOG; BOOG, 2006).
Liderança de Alta Performance	acentua a formação de equipes de trabalho, tendo o líder como catalisador de talentos na criação de novas competências e melhores resultados em um ambiente dinâmico e competitivo (LIMONGI- -FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Fonte: Girardi *et al* (2012, p. 70).

A condição de líder, consequentes desafios e sucessos estão ligados à realidade da unidade, por conseguinte “desenvolvemos nossa consciência desta realidade, desenvolvemos também a nossa capacidade para a liderança consciente” (SECRETAN, 2007, p. 30).

Segundo Bill (2009, p. 10), para conduzir uma organização e atender às demandas, os dirigentes devem ter uma visão clara de direção, comprometimento e integridade com os objetivos, entretanto, devem “liderar não só com a mente, mas também com o coração”.

Tornam-se dirigentes excepcionais segundo Bill (2009, p. 12), pessoas disciplinadas, que possuem habilidades naturais de liderança e que as desenvolvem em sua plenitude e com autenticidade, que “reconhecem suas limitações e trabalham para superá-las”, dedicam-se ao seu crescimento, desenvolvimento pessoal e em seus princípios, de modo que “lideram com objetividade, sentido e valores”.

3 METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois tem como principal objetivo descrever características de uma determinada população ou de um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1994). Nesta pesquisa que

metodologicamente está classificada como estudo de caso, procurar-se-á descrever como estão caracterizadas e estruturadas as questões de liderança no que tange as implicações na condução de equipes de TAEs na UFSC. A pesquisa tem abordagem qualitativa, pois “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2005, p.154).

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2007), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins e quanto aos meios usados para alcançá-los. No que tange aos seus fins, este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. E, quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, uma pesquisa bibliográfica e documental.

A bibliografia de interesse concentra-se, especialmente, nos temas sobre IFES, gestão de pessoas, cultura no setor público e liderança.

Os documentos, por seu turno, referem-se a leis federais que versam mais intensamente sobre a estrutura e funcionamento das IES. Os demais documentos pesquisados são inerentes à UFSC, tais como o seu Relatório de Gestão e Plano Anual de Capacitação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 AS QUESTÕES DE LIDERANÇA NAS IFES

O trabalho do líder direcionado aos objetivos organizacionais pode ser otimizado por meio do diálogo a partir da premissa da gestão mais democrática, pois ajuda a construir uma cultura organizacional e a conduzir de equipes, estimula a inovação e aos processos das atribuições do serviço prestado ao público.

As IFES têm em sua administração universitária as chefias assumindo a liderança num processo de gestão pessoal e social que deve estar em acordo com o agir comunicativo e a verdade, e que segundo Tenório (1998) essa “verdade” existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, a “verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva” (TENÓRIO, 1998, p.126).

A prática decisória do líder baseado em uma gestão social é um caminho no qual, incide quanto ao processo decisório, ao qual “é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (TENÓRIO, 2008, p. 25). Nesse sentido, a liderança pode ser compreendida de modo mais democrática e social, onde “a tomada de decisão é coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último” (TENÓRIO, 2013, p. 17).

O diálogo gera união e compartilhamento de ideias e ações, já a separatividade nega realidade, a integração e a interdependência porque “tudo em nossa vida está interconectado” e em todo processo “nunca há ação sem consequência – seja lá onde for – porque todos somos um” (SECRETAN, 2007, p. 32). A separatividade é um hábito, “um padrão construído ao longo de seis mil anos e os defensores do velho paradigma vão lutar furiosamente, apelando para qualquer argumento espúrio a sua disposição” (SECRETAN, 2007, p. 41).

4.2 LIDERANÇA NA UFSC (RISCOS RELACIONADOS AO PESSOAL)

. Na UFSC, entre esses fatores de risco está o fenômeno da falta de capacitação das chefias no tocante à condução de equipes, o qual é citado no Relatório de Gestão do exercício 2014 e do mesmo modo no ano de 2015 (UFSC, 2016, p. 216).

No Relatório de Gestão da UFSC do exercício de 2016, no que tange aos riscos relacionados ao pessoal, cita-se que a UFSC “vem se apropriando dos constructos teóricos da concepção da Gestão de Risco, com vistas a implementar suas ações na área de Gestão de Pessoas, na qual serão fomentadas formações para iniciarmos ações nesta prática” (UFSC, 2017, p. 153). A importância e a oportunidade deste estudo justifica-se pelo fato de a própria Instituição em foco – a UFSC – reconhecer a falta de capacitação das chefias no tocante à condução de equipes como um problema citado nos Relatórios de Gestão dos anos de 2014 e 2015.

Com base nesses Relatórios de Gestão dos últimos anos, a UFSC reconhece essa dificuldade da Gestão de Pessoas e inseriu no Plano Anual de Capacitação (PAC) da UFSC, na Matriz de Programação de 2017, a Linha de Desenvolvimento de Gestão.

Segundo o PAC da UFSC (2017, p. 32), as Linhas de Desenvolvimento estão de acordo com o Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006, as quais referem a demandas de TAEs na iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, **Gestão** (ações voltadas para a preparação dos servidores para atividades de gestão, que deverão constituir-se em pré-requisitos para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção), inter-relação entre ambientes e linha específica. Essas Linhas de Desenvolvimento

norteiam os programas de aperfeiçoamento e qualificação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para a correta adequação aos seus objetivos específicos. De acordo com o Decreto, as IFES devem implementar o plano anual de capacitação institucional, a partir destas linhas.

A Linha de desenvolvimento de Gestão (Figura 01), “visa à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (UFSC, 2017, p. 50).

Figura 01: Linha de desenvolvimento de gestão

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL					
OBJETIVO GERAL	Incentivar, apoiar e disseminar o uso de práticas inovadoras aos gestores da universidade, aprimorando o papel do gestor para o exercício das funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção, com foco nas demandas, nos desafios da organização e nas relações interpessoais.				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar os servidores para o exercício de funções de chefia, por meio de estímulos ao desenvolvimento de competências gerenciais, com otimização dos recursos públicos como pressuposto para a gestão. Capacitar os servidores em função de chefia para o desenvolvimento de competências de liderança e habilidades nas relações interpessoais, visando à melhoria da qualidade de interação com sua equipe de trabalho. 				
META	Capacitar 80% das vagas oferecidas com o público-alvo do programa em 2017.				
INDICADOR DE RESULTADO	Percentual de servidores capacitados por meio deste Programa.				
AÇÕES DE CAPACITAÇÃO		TIPO E MODALIDADE	CARGA HORÁRIA	Nº DE TURMAS	VAGAS POR TURMA
1. Gestão de Risco		Curso Presencial	A definir	A definir	A definir
Objetivo: Capacitar os gestores na área de aquisições em gestão de riscos.					
2. Estágio Probatório como Processo de Adaptação ao Serviço Público		Curso Presencial	4h	4	A definir
Objetivo: Desenvolver a formação dos gestores sobre o processo de Estágio Probatório dos servidores técnico-administrativo em educação em consonância com as diretrizes institucionais.					

Fonte: Plano Anual de Capacitação (UFSC, 2017, p.50).

De acordo com a Figura 01, existe no PAC, na Matriz de Programação do ano de 2017, o indicativo que objetiva por meio de um curso presencial “capacitar os gestores na área de aquisições em gestão de riscos, mas, o referido curso não possui carga horária definida, nem mesmo planejamento quanto a organização de turmas e quantidade de vagas estabelecidos.

5 CONCLUSÃO

Deve ser incentivada pelo líder a capacitação permanente dos servidores públicos, pois a qualificação somente é alcançada por intermédio da atualização (individual ou da equipe), da atividade técnica e motivação do servidor. A maioria das instituições conta com programas de capacitação, e, em conjunto com parcerias ou funcionários da instituição qualificados tecnicamente também podem desenvolver e implantar projetos de atualização de atividades técnicas específicos, para tanto, a UFSC organiza-se e possui o Plano Anual de Capacitação.

As informações advindas do líder, da equipe de trabalho ou dos cursos de capacitação devem ser o reflexo da realidade dos serviços prestados com indicadores específicos que podem ser definidos pela equipe de cada setor para processo decisão.

Cada indicador pode estabelecer uma ação estratégica, e, nesse sentido, Pereira (2010), sugere que a flexibilidade de alternativas deve estar focada nas competências, no planejamento sistêmico de estratégias, tempo e reflexão, para a decisão com caráter abrangente, para o alcance de objetivos propostos.

As estruturas e os processos de cada setor de uma organização dependem da interpretação e atitude do líder e de como coordena as atividades e atribuições dos TAEs.

Estamos cada vez mais perante a necessidade de um líder, cuja inteligência moral que o caracterize, desconstrua as práticas enraizadas advindas de Modelos de Gestão anteriores para uma dinâmica inovadora nas IFES.

A competência do líder está ligada ao desempenho das atribuições dos servidores, logo, o comportamento de um indivíduo dar-se-á a partir de sua experiência de vida juntamente com suas expectativas, numa análise do que é objetivo, e o objeto da prática juntamente ao conceito moral. A análise remete ao sentimento de felicidade, numa conjuntura do ser bem sucedido.

A partir desse pensamento, a estratégia do líder poderá ser uma ação baseada na satisfação dos membros da equipe e desenvolvimento das atribuições institucionais, não obstante, também refere na soma de sua experiência e conhecimentos postos em prática, logo, existem duas hipóteses quanto aos membros da equipe:

a) se desconheço a experiência prática do TAEs e se este deseja juntar-se a equipe;

b) se conheço a experiência prática do TAEs e, se este poderá somar a conhecimentos e estratégias futuras.

Então é possível influenciar e conquistar os membros da equipe e conduzi-los a uma prática ética a partir do exemplo e do reconhecimento pelo líder.

Por que a análise de ser bem sucedido no serviço não é somente o financeiro, mas possuir estabilidade e felicidade no local de trabalho. A condição de felicidade para o indivíduo é geralmente estabelecida dentro dos padrões sociais instituídos. Esse é um desafio do líder em um mundo transformacional.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BILL, G. **Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras**. São Paulo: Gente, 2009.

BRASIL. **Constituição República Federativa do Brasil 1988**. Brasília: Senado federal, Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CASHMAN, K. **Liderança autêntica dentro de si para fora: como lidar a partir de seus valores pessoais**. São Paulo: Makron Books, 2011.

DANTAS, E. L. B. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: o plano de desenvolvimento de integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em**

educação – PDIPCCTAE – na Universidade Federal do Tocantins. 2015. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal do Tocantins. Campus Universitário de Palmas. Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/118/1/Erica%20Lissandra%20Bertolossi%20Dantas%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 12 mai 2016.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. Cultura organizacional e cultura brasileira, São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, D. M.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses**. Revista de Ciências da Administração - v. 14, n. 32, abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p65>>. Acesso em: 20 de jan. de 2017.

GOK, K.; SUMANTH J. J.; BOMMER W. H. **You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance**. In Journal of Business Ethics , 2017. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3655-7>>. Acesso em: 15 de ago. de 2017.

LENNICK, D. e KIEL, F. **Inteligência moral**. Lisboa: Editora Presença, 2009.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. V.1. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, E. I. B. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: ASSELVI, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTANA, J. Q. **Liderança autêntica no batalhão de operações policiais especiais de Santa Catarina**. 2012. 219 f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. RAP - Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, MAR./ABR. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 22 de jan. de 2017.

SECRETAN, L. **One: a arte e a prática da liderança consciente**. São Paulo: Cultrix, 2007.

TENÓRIO, F. G. (Coord). **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. (Org.). **Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2013.

_____. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

UFSC. **Relatório de gestão 2014**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135001>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2015**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/174355>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

_____. **Relatório de gestão 2016**. Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2017/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2016.pdf>>. Acesso em: 15 de ago. de 2017.

_____. **Plano Anual de Capacitação 2017**. Disponível em: <<http://capitacao.ufsc.br/files/2017/06/PAC-2017.pdf>>. Acesso em: 15 de ago. de 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.