

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

GOVERNANÇA ALINHADA A *COMPLEXITY LEADERSHIP*: CONTRIBUIÇÕES PARA UM MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**LETÍCIA LEITE DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

leticialeitesantos@gmail.com**CLODOALDO PINHEIRO FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

clodoaldopvh@yahoo.com.br**JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

msilva@unir.br**ROSÁLIA MARIA PASSOS DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

rosaliapassos@unir.br

Resumo: O objetivo deste artigo é criar variáveis para análise da governança sob a lente da *Complexity Leadership* e do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União. As variáveis servirão como base para elaboração de um instrumento de coleta de dados que será aplicado junto ao corpo diretivo de uma Instituição de Ensino Superior Pública. O argumento para justificar tal estudo parte da importância da governança e da liderança para cumprimento da função social dessas Instituições, local de interações complexas no qual a liderança e processo de gestão são essenciais para criação de um ambiente que seja capaz de desenvolver o potencial humano e explorar todas as oportunidades criadas nesse ambiente. A metodologia utilizada para formação do estudo foi análise documental, onde buscou-se por meio do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União e da pesquisa bibliográfica sobre a *Complexity Leadership*, correlacionar os temas. Deste modo foram definidas três variáveis de análise que servirão de base para formulação do instrumento de coleta.

Palavras-chave: Governança pública. *Complexity Leadership*. Gestão universitária. Liderança.

Abstract: The purpose of this article is to create variables for analysis of governance through the lens of *Complexity Leadership* and the Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (Basic Guidelines to EU Court of Auditors' Governance). The variables that will serve as a basis for development of a data collection instrument will be applied on the directive body of an institution of public higher education. The materiality to justify such a study stems from the importance of governance and leadership to fulfill the social function of these institutions, stage of complex interactions in which the leadership and management

process are essential to creating an environment that is able to develop human potential and explore all opportunities created in this environment. The methodology used for formation of the study was the documental analysis, where we sought through the Referencial Básico de Governança and literature on Complexity Leadership, correlating the issues. Thus it was defined three analysis variables that form the basis for formulation of the collection instrument.

Keywords: Public Governance. Complexity Leadership. University management. Leadership

1- INTRODUÇÃO

A origem das discussões sobre “governança corporativa” remete aos conflitos existentes entre acionistas e executivos, ou seja, entre a propriedade e a gestão da empresa, contexto que origina o “conflito clássico de agência”. A principal preocupação da disciplina é criar mecanismos que assegurem que os interesses dos administradores estejam sempre alinhados aos interesses dos proprietários. Diante da abrangência do tema, este tem sido cada vez mais voltado para as organizações públicas, com intuito de promover e instituir mecanismos e práticas que contribuam para melhoria da eficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Com o objetivo de colaborar com a propagação da governança pelos órgãos públicos, o Tribunal de Contas da União publicou em 2013 o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, contendo uma série de conceitos e boas práticas que se bem aplicadas, podem promover a qualidade e a efetividade de políticas governamentais e serviços prestados aos cidadãos.

As interações que ocorrem dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, tem sido objeto de estudos crescente dentro da chamada Teoria da Complexidade. A Teoria começou a ser discutida a partir de meados dos anos 80, por meio dos estudos do filósofo e sociólogo francês Edgar Morin. Até então, o paradigma cartesiano, originado da Teoria de Rene Descartes, era único considerado “científico” para o processo de construção do conhecimento. Em sua obra O Discurso do Método, Descartes consagrou o método dedutivo que afirmava que o caminho para obtenção do conhecimento, seria o raciocínio partindo do geral para o particular. Moreira (2005, p. 45) teoriza que no paradigma cartesiano, o pensamento é linear, pautado na ideia de causalidade e nas técnicas de análise, discriminação, classificação e hierarquização. Em resumo, o paradigma cartesiano é baseado no estudo fragmentado, reduzindo o todo em quantas partes sejam possíveis com intuito de aprofundar o estudo sobre cada uma. Pode-se afirmar que a ciência moderna se pauta nos postulados do racionalismo cartesiano, a prova disso é que estudos que não sejam derivados de raciocínios logico-dedutivos (que são passíveis de demonstrações precisas por meio de parâmetros matemáticos), costumam ser repudiados pela comunidade científica.

Apesar da importância do paradigma cartesiano, este tem sido cada vez mais questionado, principalmente a partir dos anos 80, quando pensadores como Tomas Kuhn questionaram acerca dos esquemas conhecidos, que já não eram suficientes para explicar a complexidade do mundo e suas relações, surgindo assim a necessidade de novos paradigmas. A partir deste e de outros estudos, o enfoque sistêmico passou a afetar toda comunidade científica, implementando a necessidade da exploração científica de totalidades, de organização, de relações e das dimensões holísticas do mundo (Grzybowski, 2005). A partir das ideias da Teoria Sistêmica surgiu a Teoria Complexa. Para Morin (1996), o pensamento complexo busca ao mesmo tempo distinguir e unir. Existe assim uma interdependência entre ordem e desordem, sendo esses elementos simultaneamente complementares gerando uma

interação denominada multidimensional. Pode-se resumir que o pensamento complexo propõe uma forma de ver o mundo, como um todo indissociável, sugerindo uma abordagem multidisciplinar para construção do conhecimento.

A Teoria tem sido aplicada em diversas disciplinas como: serviço social, filosofia, matemática, estatística, sociologia e também nos estudos acerca das organizações. No contexto organizacional o paradigma baseia-se na ideia de que as organizações são ambientes complexos e dinâmicos constituídos de sistemas sociais econômicos e políticos, que interagem entre si em diversos níveis. Nesse contexto surgiu a *Complexity Leadership*, que veio aplicar os conceitos da Teoria da Complexidade para os estudos acerca de liderança.

Com base nos aspectos teóricos expostos acima, o objetivo deste artigo é construir um modelo conceitual para análise da governança sob a lente da *Complexity Leadership* e do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União. O modelo proposto servirá como base para futura elaboração de um instrumento de coleta de dados, que será aplicado junto ao corpo diretivo de uma Instituição de Ensino Superior Pública. O trabalho justifica-se pela importância da governança e da liderança para cumprimento da função social dessas instituições, onde as interações são diversas e nas quais os gestores e processos de gestão são essenciais para criação de um ambiente propício ao desenvolvimento do potencial humano e conseqüentemente do potencial científico e tecnológico do ambiente no qual se estabelecem.

2- GOVERNANÇA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A grande repercussão das práticas de governança corporativa nas empresas privadas, acabou por ampliar a discussão do tema para as organizações públicas. Apesar das diferenças entre os dois tipos de instituição, pode-se afirmar que alguns princípios básicos que orientam os rumos desses dois setores são semelhantes, como por exemplo: condutas éticas, transparência, prestação de contas, equidade, cumprimento da legislação, entre outros. Apesar das semelhanças não se pode negar que também existem diferenças relevantes entre essas instituições. Barrett (2001), afirma, por exemplo, que o setor público tem inúmeras responsabilidades com o Parlamento e com os contribuintes, que, obviamente, o setor privado não tem e as demandas dos cidadãos e *stakeholders* para publicidade dos atos e transparência no setor público excedem àquelas atualmente requeridas no setor privado. Mello (2006), afirma que no âmbito do setor público, existem diferenças entre Governança Corporativa e a governança propriamente dita, também chamada Governança Pública. Enquanto essa cuida da aquisição e distribuição de poder pela sociedade, aquela denota a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2013-p.18) por meio do seu Referencial Básico de Governança, aponta que governança pública compreende essencialmente os mecanismos de liderança estratégica e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

O Referencial (TCU, 2013) ainda expõe que o contexto que propiciou a discussão da governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas (integridade, transparência e prestação de contas), foi a crise fiscal dos anos de 1980, que exigiu um novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente.

A partir de então uma série de trabalhos foram publicados, como o Estudo n° 13-Boa governança no setor público, publicado em 2001-da *International Federation of Accountants-IFAC*, o Guia de Melhores Práticas para a Governança no Setor Público, do *Australian National Audit Office-ANAO*, em 2003. Além desses, Instituições como o Banco Mundial,

Independent Commission for Good Governance in Public Services-ICGGPS, e o *Institute of Internal Auditors-IIA*, realizaram avaliações sobre quais seriam as condições necessárias para a melhoria da governança nas organizações públicas, chegando à conclusão que para atender aos interesses da sociedade, é importante garantir os comportamentos ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente das lideranças, controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões, garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadão, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada) (TCU,2013).

No Brasil uma série de leis e decretos foram publicados com intuito de institucionalizar a governança como por exemplo, podem ser citados: Constituição Federal de 1988, que consolidou o Estado Democrático de Direito no Brasil, onde tornou-se claro que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo, que tem prerrogativa para escolher seus representantes; o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal; a Lei de Responsabilidade Fiscal; o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, entre outros.

Observa-se que enquanto a Governança Corporativa na iniciativa privada liga-se essencialmente as definições de separação entre propriedade e gestão, melhorando o desempenho das empresas e contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável objetivando recuperar e garantir a confiabilidade de uma determinada empresa para os seus acionistas, a governança na área pública comporta uma série de tratados e instituições que definem práticas e modelos para serem adotados pelas organizações públicas com o intuito de torna-las eficientes de modo que atendam com excelência aos interesses da sociedade, construindo relações de confiança e diálogo com os cidadãos.

Nesse contexto o cidadão deve exercer seu papel de parte interessada nos resultados do Estado, demandando novas estruturas de governança que possibilitem controle e avaliação das ações realizadas, assim como o direcionamento e monitoramento das ações. Para que os resultados alcançados estejam de acordo com as expectativas da sociedade, espera-se da liderança governamental um comportamento mais ético e profissional, que de fato esteja focado nesses resultados.

Segundo o CIPFA (2004), para alcançar a boa governança no setor público é importante:

- (a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- (b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;
- (c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- (d) gerenciar riscos;
- (e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- (f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas (CIPFA, 2004).

2.1 O Processo de Gestão nas Universidades Públicas

As universidades desempenham um papel fundamental na vida dos cidadãos, como formadora de profissionais que aplicarão os conhecimentos apreendidos na academia em vários contextos do mercado de trabalho. Dentro destas Instituições, as lideranças e processos de gestão são essenciais para criação de ambientes que oportunizem aos acadêmicos e professores o local necessário para o desenvolvimento intelectual humano e aproveitamento de todas as oportunidades criadas nesse ambiente. Pela importância das atividades desenvolvidas nessas instituições, nota-se a complexidade e a relevância da condução de processos de gestão eficientes.

As instituições de educação superior no Brasil, assim como as demais organizações, encontram-se diante de novos conceitos como: governança, eficiência, produtividade e competitividade, principalmente após a expansão ocorrida no final do século XX, tendo como

desafios novos paradigmas a serem compreendidos e adaptados para gestão universitária. Sousa (2011) apresenta alguns dilemas a serem enfrentados pelas universidades no contexto atual, tais como:

[...] necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais; o acompanhamento da rápida, evolução das políticas de governo[...]. (Souza, 2011)

Para Santos (1999), as universidades, em particular as públicas, defronta-se com a necessidade de romper com o atual modelo que a enrijece, mas sugere que são difíceis as condições para enfrentar esse desafio, que requer transformações profundas e não ações parcelares, pois as mudanças mais que conjunturais, necessitam ser estruturais, na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente parece estar associada a uma rigidez funcional e organizacional que causa uma relativa impermeabilidade a pressões externas, até mesmo uma aversão a mudanças.

2.2 - O Surgimento de um Novo Paradigma

Durante três séculos, desde os estudos de Isaac Newton, os cientistas descreveram o funcionamento do mundo como semelhante a uma máquina, baseado em princípios de singularidade e ordem com causa e efeitos ligados linearmente, onde o todo era a soma das partes e os sistemas modificavam-se de modo determinístico e previsível. Esse paradigma começou a ser questionado a partir de 1940, quando o biólogo L. Von Bertalanffy fez afirmações sobre a necessidade de que se tratassem os problemas que cercam os seres humanos como “típicos de sistemas”, considerando seus componentes, circularidades e relação entre as partes. O autor lançou a proposta de criação de uma disciplina que tivesse como objetivos principais investigar conceitos, leis e modelos em campos diferentes que tivessem similaridades e que ajudassem em transferências úteis entre os campos, promovendo a unidade das ciências.

Foi então que em meados dos anos 70 e 80, o desenvolvimento da Teoria do Caos sugeriu um modo diferente de se perceber os acontecimentos, nascendo assim a Ciência da Complexidade, baseada nos estudos do filósofo e sociólogo francês Edgar Morin. Apresentando-se como um movimento transdisciplinar a Teoria, originada da Teoria de Sistemas, tenta estabelecer a unidade no estudo da natureza e dos fatos humanos, procurando desprender-se da divisão compartimentada do cartesianismo. Além da Teoria de Sistemas e da Teoria do Caos, a complexidade também se apoia em conceitos sobre a cibernética e a autopoiese.

Simon (1996) sustenta que a Teoria da Complexidade se desenvolveu em três fases, envolvendo as seguintes etapas:

“o forte aumento de interesse nas teorias de Gestalt e holismo logo após a Primeira Guerra Mundial; a emergência da cibernética e da teoria geral dos sistemas após a Segunda Guerra Mundial; o estabelecimento de novas formas de modelagem do equilíbrio, desenvolvidas no fim da década de 1960”(Simon,1996).

Stacey (1996), conceitua ciência da complexidade como:

O estudo de sistemas que são constituídos por uma grande quantidade de agentes que integram entre si para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para eles próprios, e, portanto, para o sistema como um todo, ou partes do sistema aos quais

eles pertencem. Esse sistema, por sua vez, interage com outros sistemas, formando um supra-sistema no qual eles são agentes que co-envolvem (Stacey, 1996).

Mariotti (2011) não compreende a complexidade como um simples conceito teórico, mas sim como um fato da vida, correspondendo à diversidade, ao entrelaçamento e a contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que constituem o mundo natural.

2.3 Governança Voltada para Liderança no Referencial de Governança do Tribunal De Contas Da União-TCU

O Referencial Básico de Governança do TCU foi elaborado com o objetivo de servir como modelo para análise da governança de órgãos e entidades da administração pública, sendo elaborado tomando-se por base quatro níveis de análise que são: mecanismos de governança, os componentes, as práticas e os itens de controle (TCU, 2013). Adotando-se os mecanismos de liderança, estratégia e controle para que as funções de governança (avaliação, direção e monitoramento) sejam exercidas de forma satisfatória, o Referencial vincula a cada componente um conjunto de práticas de governança, vinculando a cada prática um conjunto de itens de controle.

Dentro do componente Liderança, conceituada pelo Referencial como “o conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança” (TCU,2013) os mecanismos são categorizados da seguinte forma: Componente L1-Pessoas e competências; Componente L2-Princípios e comportamentos; Componente L3-Liderança organizacional e Componente L4-Sistema de governança. Para cada um dos mecanismo de Liderança, são estabelecidos os índices de análise:

Tabela- 1: Práticas estabelecidas no componente Liderança

Componentes	Práticas
L1-Pessoas e competências	<p>L1.1-Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p>L1.2-Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.</p> <p>L1.3-Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.</p> <p>L1.4-Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais</p>
L2-Princípios e comportamentos	<p>L2.1-Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.</p> <p>L2.2-Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as</p>

	<p>decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração</p> <p>L 2.3-Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.</p>
L3-Liderança Organizacional	<p>L3.1-Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.</p> <p>L3.2-Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.</p> <p>L3.3-Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.</p> <p>L3.4-Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.</p> <p>L3.5-Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.</p>
L4-Sistema de Governança	<p>L4.1-Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.</p> <p>L4.2-Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções Críticas</p> <p>L4.3-Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.</p>

Fonte: TCU, 2013.

No componente L3-Liderança Organizacional, são estabelecidas 5 práticas diretamente vinculadas aos processos de gestão ocorridos dentro dos órgãos públicos. Essas práticas serão associados aos conceitos da *Complexity Leadership*, visando a formulação de variáveis de análise da governança, vinculando as duas Teorias.

2.4 - COMPLEXITY LEADERSHIP

A Teoria da Complexidade sugere que as organizações são sistemas complexos e dinâmicos, compostos por uma diversidade de agentes que interagem mutuamente em diversos níveis, afetando um ao outro. Por considerar as organizações como sistemas adaptativos complexos, diferente da visão mecanicista das lideranças tradicionais, Marion e Uhl-Bien (2003) apontam que a liderança requer um paradigma diferente do tradicional de

comando e controle, relacionada com uma capacidade de interconectividade nutrida pelos dinâmicos sistemas comportamentais e inovação.

A *Complexity Leadership* surgiu para tentar responder aquilo que boa parte dos modelos de gestão utilizados no século XX não conseguiu captar: a dinâmica dos processos de liderança que ocorrem nas organizações e nos modelos econômicos atuais, tendo sido projetados para explicar as estruturas hierárquicas mais tradicionais. Deste modo, a *Complexity Leadership* vem aplicar os conceitos da Teoria da Complexidade para os estudos sobre liderança nas organizações, tidas como Sistemas Adaptativos Complexos. Segundo Uhl-Bien, et al. (2007) um Sistema Adaptativo Complexo é composto por:

“agentes interdependentes que estão ligados em uma dinâmica de cooperação por objetivos comuns, necessidade, etc. Eles são estruturas mutáveis com múltiplos sobrepostos, hierarquias, e estão ligados um com o outro em uma rede dinâmica, interativa. (Uhl-Bien, et al.,2007)

Utilizando como base a teoria do enxame ou inteligência coletiva, Uhl-Bien e Marion (2008) defendem que a dinâmica da complexidade representa uma nova forma de pensamento para a teoria da liderança, afastando-se das noções burocráticas de controle e previsibilidade para aproximar-se da percepção de uma liderança em rede, complexa, adaptativa e não-linear, uma liderança como processo interativo.

Os elementos que relacionam a Teoria da Complexidade com a Liderança são descritos por Lopes (2011) da forma colocada no Quadro a seguir:

Quadro 1 - Proposições da Complexidade e Implicações na Liderança

Proposições da Complexidade	Implicações Gerais	Implicações Práticas	Comportamentos Esperados do Líder
Comportamentos dos SCA devem ser analisados como produtos das ações de variáveis independentes e da interação dentro e entre os SCA.	A liderança é eficaz quando capitaliza a dinâmica interativa (correlação, aleatoriedade interação), entre e com os SCA.	Os líderes não podem prever nem controlar o comportamento futuro dos SCA. Líderes devem promover as condições interativas para um futuro produtivo.	Líderes complexos: cultivam interações em larga escala, e tem foco em interações globais, em vez de tentar controlar os acontecimentos locais.
Imprevisibilidade é um elemento forte e pervasivo dos SCA.	Os SCA estão sujeitos a surpresas periódicas e o seu futuro é, em última análise, imprevisível.	Os líderes não podem determinar ou controlar o futuro das organizações complexas.	Líderes complexos: desenvolvem competências que habilitam resultados adaptativos.

Fonte: Lopes (2011, p. 127)

Uhl-bien e Marion (2009) teorizam que a vantagem da *Complexity Leadership* é conceder um paradigma para pensar a liderança considerando questões como emergência, compartilhamento, coletividade, relacionamentos, distribuição e adaptação, que estão

inseridas em um determinado contexto. Além disso, os autores acreditam que a produtividade, a inovação e a criatividade surgem em locais nos quais as pessoas tem a oportunidade de trabalhar e inovar em rede (Uhl-bien e Marion,2001). Deste modo, entende-se que a *Complexity Leadership* se concentra em identificar e explorar estratégias e comportamentos que promovam a criatividade nas organizações.

Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) afirmam que nas organizações na sociedade do conhecimento, os líderes devem habilitar as redes informais dinâmicas da organização e seu potencial deve ser direcionado para o atingimento dos objetivos da mesma. Esta dinâmica informal é entendida na *Complexity Leadership* como um elemento fundamental para a mudança efetiva, e só será obtida se a aprendizagem e a adaptação com relação aos Sistemas Complexos Adaptativos forem alinhadas ao contexto burocrático.

A Teoria divide o processo de liderança em três papéis: a adaptativa, sendo compreendida como o processo de liderança informal que ocorre nas interações entre os seres humanos, que trabalham para promover a adaptação; a administrativa, que trata das funções burocráticas da organização; e a habilitadora que deve atuar na interface entre as duas anteriores. Os papéis apontados serão mais ou menos importantes, dependendo do tipo de organização.

Ocorrendo uma interface eficaz entre as lideranças administrativa e adaptativa, quando são atingidos os resultados desejados na *Complexity Leadership* que são: inovação, aprendizagem, adaptabilidade e novas formas organizacionais.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizando a taxonomia da Vergara (2007), quanto a finalidade, essa pesquisa classifica-se como exploratória, pois tem natureza de sondagem, visando buscar um maior conhecimento sobre um determinado tema e também descritiva, pois expõe características de um determinado fenômeno tentando estabelecer correlações entre as variáveis estudadas. Estes tipos de pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa se classifica como qualitativa. Strauss e Corbin (2008) definem análise qualitativa como um processo não matemático de interpretação, feito com o objetivo de descobrir conceitos e relações nos dados brutos e de organizar esses conceitos e relações em um sistema exploratório teórico.

Buscou-se através da análise documental do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, juntamente com revisão bibliográfica acerca do tema *Complexity Leadership* elaborar um modelo analítico conceitual sobre o tema, que servirá como base para elaboração de um instrumento de coleta de dados que será posteriormente aplicado no corpo diretivo da Universidade Federal de Rondônia.

A análise documental realizada em fontes como tabelas, relatórios, cartas, pareceres, mapas, inventários, documentos informativos de repartições públicas, entre outros, constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE e ANDRÉ, 1986).

Foi escolhido como referência documental de governança o Referencial de Governança do Tribunal de Contas da União, por estar sendo aplicado nos mais diversos órgãos públicos desde sua publicação no ano de 2013, e pelo interesse do Órgão em promover a concretização de boas práticas nas organizações públicas, visando uma maior eficiência das mesmas, otimizando recursos e consequentemente garantindo uma maior satisfação por parte dos cidadãos.

4 - RESULTADOS PARCIAIS: FORMULAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DA GOVERNANÇA SOB A LENTE DA *COMPLEXITY LEADERSHIP* E DO REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.

A *Complexity Leadership* divide o processo de liderança em três papéis: o adaptativo; o administrativo e o habilitador. De acordo com o referencial teórico proposto, é possível identificar alguns dos aspectos que norteiam o tema da governança em relação à teoria *Complexity Leadership*. Propõe-se então, uma correlação entre os dois temas a partir de pontos de intersecção entre os mesmos.

A partir das dimensões de governança aplicadas à liderança utilizadas pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, que são: Prática L3.1-Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais; Prática L3.2-Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos; Prática L3.3-Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização; Prática L3.4-Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno e Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências; buscou-se associar cada uma das práticas citadas a um papel da liderança estabelecido pela *Complexity Leadership*.

As práticas L3.1, L3.2 e L3.3 foram associadas ao papel da liderança administrativa, pois a essência das mesmas relaciona-se com a capacidade da organização para executar suas práticas burocráticas. As práticas L3 e L4 foram associadas a liderança habilitadora, responsável pela interface entre a administrativa e a adaptativa. Por fim, a Prática L3.5 foi associada ao papel da liderança adaptativa, cujo principal objetivo é promover a adaptabilidade, a aprendizagem a inovação.

Deste modo, propõem-se as seguintes variáveis para análise da governança com base na *Complexity Leadership*, conforme Quadro 2:

Quadro 2 -Associação dos papéis de liderança, práticas de governança e estabelecimentos dos conceitos relacionados.

Papel definido na <i>Complexity Leadership</i>.	Prática relacionada do Referencial Básico de Governança do TCU	Questões que deverão ser analisadas no corpo diretivo da Instituição de Nível Superior
Liderança administrativa	L3.1-Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais. L3.2-Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	No contexto da Liderança administrativa, deverão ser analisados aspectos com relação ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para organização, como por exemplo o nível de conhecimento dos líderes da Instituição acerca desses objetivos, as práticas que são realizadas com relação a ao cumprimento dos mesmos para o atingimento das metas estabelecidas, assim como sobre os conhecimentos e práticas acerca da elaboração de políticas, diretrizes, normas ou outro

		instrumento com objetivo de atingir as metas das unidades que compõem a Instituição.
Liderança habilitadora	L3.3-Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização. Prática L3.4 Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno	No contexto da liderança habilitadora serão avaliadas questões sobre a capacidade de direcionamento e delegação dos líderes em relação aos seus subordinados, assim como a realização de práticas de controle interno das atividades realizadas, verificando-se se existem e quais são as ferramentas para estímulo da inovação na gestão, como por exemplo qual o nível de abertura que é oferecido aos colaboradores para que opinem sobre a forma de realização das metas, visando o atingimento dos objetivos da Instituição.
Liderança adaptativa	L3.5-Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.	No contexto da liderança adaptativa serão avaliadas as ações que são tomadas a partir dos resultados dos trabalhos de auditoria e controle interno, verificando se o direcionamento das ações tomadas, estão realimentando a liderança administrativa, propondo novas formas de gestão ou de execução do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para uma melhor visualização da associação das teorias propõe-se o seguinte esquema:

Esquema 1 – Associação das teorias



Fonte: elaborado pelos autores.

Sintetizando o quadro e conceitos acima, para análise da Governança alinhada à *Complexity Leadership*, serão criados indicadores que deverão ser estabelecidos tendo como base as três variáveis definidas a seguir:

- **Variável 1- Liderança administrativa**- onde serão analisados os aspectos relacionados ao caráter burocrático da Instituição de Ensino;
- **Variável 2- Liderança habilitadora**- onde serão analisados aspectos relacionados a interface entre a liderança administrativa e a liderança adaptativa, por meio de realização de atividades de controle e monitoramento com relação aos objetivos estabelecidos para Instituição;
- **Variável 3 -Liderança adaptativa** - onde serão analisadas de que forma são aproveitados os apontamentos resultantes da liderança habilitadora, verificando se contribuem para inovação da gestão administrativa.

5 – CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi construir variáveis para análise do tema governança aplicada às organizações públicas e *Complexity Leadership* com base no Referencial de Governança Básica do Tribunal de Contas da União, e da revisão teórica acerca da Teoria da Complexidade Aplicada à Liderança.

A partir da análise do documento do Tribunal de Contas e da revisão teórica acerca dos temas, foram formuladas três variáveis que servirão como base para futura elaboração de um instrumento de coleta que será aplicado no corpo diretivo de uma Instituição de Ensino Superior Pública.

Nas próximas etapas da pesquisa que serão: documental, (para formulação do instrumento de coleta) e em campo (para aplicação com os sujeitos da pesquisa) espera-se que as variáveis definidas neste estudo constituam um instrumento de coleta de dados que possa

mostrar o nível de governança com relação a *Complexity Leadership*. O produto final (instrumento de coleta) também poderá ser utilizado em outras organizações públicas para análise das questões desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARRETT, Pat. **Corporate governance in the public sector context**. In: **address to seminar on public services in the new millennium**, Australian National Audit Commission, Canberra. 2001. Disponível em: http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/corporate_governance_in_the_public_sector_context.pdf Acesso em: 10/06/2015.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. **The good governance standard for public services**, 2004. Disponível em: <<http://www.jrf.org.uk/system/files/1898531862.pdf>>. Acesso em: 14/06/2015.

GRZYBOWSKI, C. T. (2005). **O modelo sistêmico como referencial no cuidado pastoral familiar**, Via Teológica, 12. p. 89-90.

KIMURA, Herbert; PERERA, Luiz Carlos Jacob; LIMA, Fabiano Guasti. **Teoria da Complexidade e paisagens de adaptação: aplicações em estratégia**. R.Adm., São Paulo, v. 45, n. 3, p. 238-254, jul/ago/set. 2010.

LOPES, Mauricio Capobianco *et al.* **ComplexView: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados ao desenvolvimento de liderança com base na complexidade**. 2011. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/01/MauricioCapobiancoLopes.pdf>> Acesso em: 08/06/2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARIOTTI, Humberto. **Complexidade e pensamento complexo**. Disponível em: < <http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/teoriadacomplexidade/Complexidade-e-PensamentoComplexo.pdf>>. Acesso: 08/06/2015.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/en.php>. Acesso em: 10/06/2015.

MARION, Russ; UHL-BIEN, Mary. **Complexity theory and Al-Qaeda: Examining complex leadership**. *Emergence*, v. 5, n. 1, p. 54-76, 2003.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations.. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 389-418, 2001.

MOREIRA, João Batista Gomes. **Direito administrativo: da rigidez autoritária à flexibilidade democrática**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

MORIN, Edgar; MARQUES, António. **O problema epistemológico da complexidade**. 1996.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da idéia de universidade à universidade de idéias**. In: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

STACEY, Ralph. **A gestão do caos**. São Paulo: Dom Quixote, 1994.

STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2008). **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed.

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. IN: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

TCU. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília. 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>. Acesso em: 8/06/2015.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007

UHL-BIEN, M.; MARION, R. **Complexity leadership: part 1: conceptual foundations**. Charlotte (NC): Information Age Publishing, 2008.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631-650, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.