

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARCELI MUNIZ**

**DESAFIOS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade Federal do  
Maranhão.**

São Luís  
2016

**MARCELI MUNIZ**

**DESAFIOS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade Federal do  
Maranhão.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Profª Adriana de Lima Reis Araújo

São Luís  
2016

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

MUNIZ, MARCELI.

DESAFIOS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA : Um estudo de caso na Universidade  
Federal do Maranhão / MARCELI MUNIZ. - 2016.

72 f.

Orientador(a): ADRIANA DE LIMA REIS ARAÚJO.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, SÃO LUÍS, 2016.

1. Administração pública. 2. Desafios. 3. Formação  
de equipes. 4. Liderança. I. DE LIMA REIS ARAÚJO,  
ADRIANA. II. Título.

**MARCELI MUNIZ**

**DESAFIOS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso na Universidade Federal do  
Maranhão.**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória  
para conclusão do curso e obtenção do grau de  
bacharel.

Aprovação em:            /        /

---

ORIENTADORA - Prof<sup>a</sup> Adriana de Lima Reis Araújo

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

A minha vó Faustina, sem ela, nada disso seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me proporcionar o dom da vida, e me permitir que faça tudo e qualquer coisa acima desta terra, pois sem Ele eu não seria.

À minha vovó Faustina, por ter me dado a chance de seguir em frente, de ser alguém, por ter feito por mim absolutamente tudo. Nem todas as páginas desse trabalho cheias de agradecimentos à ela seriam suficientes para expressar minha gratidão.

À minha mãe Nena e a meu avô Paulo (in memoriam), por tudo o que fizeram por mim em vida, e por continuarem olhando por mim de onde estiverem. Meu muito obrigada a vocês por serem peça fundamental na minha vida.

À Mary minha irmã, pelo amor a mim dispensado, à toda a minha família, por serem essenciais na minha caminhada.

À Pedro Guimarães, pelo companheirismo nessa jornada, pela paciência com meus métodos de estudo, pelo amor e parceria de todo o dia.

A minha gata Leona, pela companhia nas madrugadas.

À minha amada e querida professora, orientadora e colega de instituição, Adriana Araújo, pela orientação, pelos puxões de orelha, pela preocupação, pelo tempo dispensado, pela compreensão, por tudo, obrigada.

À meu amigo Eduardo Mota, companheiro de curso, de disciplinas, de caronas, de vida. Pelos conselhos e dicas, pela parceria de sempre, obrigada.

Aos demais colegas de curso, aos amigos da vida, Carol, Hestia, Davi Coelho e Davi Carvalho, obrigada por tudo sempre.

À Universidade Federal do Maranhão, à Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, ao amigo de trabalho Ronaldo Amorim pelo apoio bibliográfico, e aos demais companheiros de trabalho ao longo desses 12 anos, e pela colaboração a este trabalho, obrigada.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para que esse momento pudesse ser possível, minha gratidão a vocês.

*“Organizações aprendem apenas através  
de indivíduos que aprendem.”*

Peter Senge

## RESUMO

A presente monografia de conclusão de curso apresenta uma análise sobre o tema da Liderança e os principais desafios no seu exercício, no contexto da Administração Pública. Tem como objetivo principal identificar e apresentar as principais dificuldades encontradas no setor público, baseadas na percepção dos líderes em diferentes níveis do local pesquisado, e ainda, descrever os principais aspectos relativos à liderança, e suas particularidades nas organizações públicas, com destaque para o processo de formação de equipes. Caracteriza-se como um estudo de caso com caráter exploratório, qualitativo e descritivo, limitando-se à observação direta, à análise documental e à aplicação de entrevista no local de pesquisa, uma instituição pública de ensino. Tal entrevista foi aplicada através de um roteiro semi-estruturado, gravada e em seguida transcrita. A análise dos dados obtidos na entrevista foi feita com base nos autores citados ao longo do presente trabalho, onde foi possível se constatar que as dificuldades percebidas pelos líderes mesmo em níveis diferentes são similares e dentre as dificuldades mais citadas encontram-se a falta de capacitação e de motivação.

Palavras-chave: Liderança. Administração pública. Formação de equipes. Desafios.

## **ABSTRACT**

This course conclusion monograph presents an analysis on the topic of leadership and the main challenges in the exercise in the context of public administration. Its main objective is to identify and present the main difficulties encountered in the public sector, based on the perception of leaders at different levels of the place searched, and also describe the main aspects of leadership, and its peculiarities in the public, especially in the process of training teams. It is characterized as a case study with exploratory, qualitative and descriptive, limited to direct observation, document analysis and interview application on-site survey, a public educational institution. This interview was applied through a semi-structured script, recorded and then transcribed. The analysis of data obtained in the interview was based on the authors cited throughout this work, where it was possible to see that the difficulties perceived by the leaders even at different levels are similar and among the most cited difficulties are the lack of training and motivation.

Keywords: Leadership. Public administration. Teaming. Challenges.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

Figura 1 - Macro processo de Admissão de pessoal no setor público .....	30
Figura 2 - Organograma simplificado da UFMA .....	38
Quadro 1 - Dados de identificação da amostra .....	44
Quadro 2 - Teorias da liderança e influência.....	46
Quadro 3 - Características da Liderança e GESPÚBLICA.....	47
Quadro 4 - Regulamentos e normativos pertinentes a UFMA.....	49
Quadro 5 - Processo de escolha para o cargo ocupado .....	50
Quadro 6 - Grupo ou equipe.....	52
Quadro 7 - Processo de formação das equipes .....	54
Quadro 8 - Principais dificuldades observadas no exercício da liderança.....	55
Quadro 9 - O que a UFMA pode fazer pelo desempenho do líder e da equipe .....	57
Quadro 10 - O que o entrevistado pode fazer .....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Noções preliminares sobre liderança.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Liderança no setor publico.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>FORMAÇÃO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>O desenho de cargos no setor público e a formação de equipes.....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA UFMA.....</b>	<b>35</b>
<b>5.1</b>	<b>Breve histórico da Universidade Federal do Maranhão.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2</b>	<b>Descrição dos sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>Aspectos relevantes relativos à liderança na UFMA.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2</b>	<b>Sugestões dos entrevistados.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da liderança é um dos mais importantes no estudo das teorias da Administração como um todo. Trazendo para o contexto da Administração pública, o estudo de tal tema se torna ainda mais relevante, dado as necessidades de se entender e se melhorar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados pelo setor público, que deve sempre apresentar eficiência e transparência aliados à boa gestão dos recursos financeiros destinados ao seu funcionamento.

Entretanto, ainda são poucos os estudiosos que se dedicam ao estudo da liderança e da sua importância na gestão do serviço público, dado as suas peculiaridades, e ainda, as dificuldades de aplicação das teorias que se enquadram muito bem no setor privado, mas deixam a desejar quando trazidas para o contexto das organizações públicas. Ainda assim, esses poucos autores trazem uma gama de ensinamentos que podem ser cada vez mais adaptados à realidade da Administração pública e utilizados de forma a trazer a desejada excelência ao referido setor.

Assim, considerando o contexto da administração pública, se faz cada vez mais necessário o estudo do tema da liderança, uma vez que tal setor possui diversas especificidades, o que pode dar margem a problemas diversos na condução dos cargos por parte das pessoas escolhidas para liderarem as equipes.

Nesse sentido, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Quais os principais desafios encontrados pelas lideranças no âmbito da administração pública, utilizando como contexto o setor de gestão e finanças de uma universidade pública federal.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de aprofundamento no tema, uma vez que hoje não existem muitos estudiosos que se dediquem a este tema, e ainda, o setor público carece de estudos na presente área, especialmente em tempos de modernização da administração pública.

Assim, este trabalho tem como principal objetivo identificar e apresentar os principais desafios no exercício da liderança no contexto da administração pública, tendo como enfoque o estudo da percepção dos líderes de diferentes níveis lotados no órgão de Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão.

Tem ainda como objetivos descrever os principais aspectos relativos à liderança, a partir da leitura de referencial teórico específicos ao tema. Pretende ainda, descrever as particularidades da liderança na administração pública, com

destaque para o processo de formação de equipes, considerando a importância do tema no presente estudo.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, foi escolhido como técnica de coleta de dados a realização de entrevista com roteiro semi-estruturado junto aos servidores que ocupam posições de liderança, onde foram abordados diversos questionamentos que tinham relação com o referencial teórico reunido anteriormente, de forma a ser possível um conhecimento mais aprofundado do local objeto da pesquisa.

Na parte inicial foram coletados os dados de identificação da amostra pesquisada, onde foi possível perceber que, além da maioria ser do sexo masculino, todos possuem ensino superior nas áreas afins aos cargos ocupados. Em seguida, foram apresentadas perguntas a respeito do conhecimento de teorias de liderança e como isso influencia na Administração Pública, e perguntou-se ainda sobre a GESPÚBLICA, que ainda é um tema relativamente desconhecido dos servidores, mesmo sendo de grande relevância no setor público.

No último momento da entrevista os entrevistados foram convidados a falar sobre o exercício da liderança no local pesquisado, onde puderam falar sobre o conhecimento dos regulamentos internos e externos, sobre o processo de escolha para o cargo e o processo de formação de equipes, e, além disso, sobre as principais dificuldades percebidas no exercício da liderança no setor público, onde se percebe que as dificuldades são bem similares, mesmo entre os diretores de níveis diferentes. Constata-se ainda que uma das coisas que os servidores mais consideram importante é a capacitação, fator que poderia ser melhorado pelo órgão estudado.

Assim, este trabalho apresenta inicialmente, um apanhado geral sobre as principais teorias relativas à liderança, os estilos, os níveis e demais aspectos relevantes ao tema. Em seguida, apresenta a visão de diversos autores sobre as particularidades da liderança no contexto da Administração pública, e faz um paralelo entre as diferenças encontradas quando comparada com o setor privado.

Apresenta ainda um breve histórico do estudo do tema no setor público e os principais normativos desenvolvidos ao passar dos anos abordando de forma direta ou indireta o tema liderança. Após isso, apresenta as peculiaridades na formação de equipes no setor público, destacando a importância do planejamento estratégico de pessoas, o GESPÚBLICA e em seguida destaca o processo de

desenho de cargos e os principais aspectos que devem ser observados na formação das equipes.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia adotada na presente pesquisa, que se apresenta como qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, e se caracterizando como um estudo de caso, com observação do local do trabalho e com a utilização da entrevista com os servidores que exercem papel de liderança no local objeto da pesquisa.

Após isso, seguiu-se com a apresentação e histórico do local da pesquisa, com a descrição dos sujeitos entrevistados, a apresentação dos resultados obtidos e da análise de tais dados, os quais foram categorizados por meio de análise de conteúdo. Apresentam-se ainda as sugestões dos entrevistados no que diz respeito ao exercício da liderança no setor público.

## **2 LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

As organizações públicas estão passando por um processo de mudança e transformação no que diz respeito às práticas relativas à boa gestão dos recursos públicos, e para conduzir tal processo, se faz necessária a busca por líderes criativos e que estejam em sintonia com essas mudanças. Tais líderes deverão ser cada vez mais comprometidos com as instituições, de forma a conseguirem liderar e atender às demandas administrativas.

Exercer o papel de líder na administração pública parece apresentar ainda mais dificuldades, uma vez que o gestor precisa lidar com toda uma gama de especificidades e com um público bastante diversificado que estarão constantemente avaliando a atuação da gestão pública, atuando como agentes fiscalizadores e atentos à utilização dos recursos financeiros, através dos sites de transparência.

O líder na administração pública deve ser bom comunicador, deve ter a capacidade de motivar e desenvolver o trabalho em equipe, reunindo as habilidades necessárias para comprometer a equipe e fazer com a Administração pública se torne um dia referência no que diz respeito à gestão de pessoas e de recursos.

Dessa forma, é salutar ressaltar a importância do líder nas instituições públicas e como esse líder irá desempenhar o seu papel encontrando barreiras as quais deverão ser superadas à medida que surgirem. Assim, se faz necessário alguns apontamentos sobre liderança e sobre o exercício da mesma no setor público.

### **2.1 Noções preliminares sobre Liderança**

Em toda e qualquer organização nos dias atuais a figura do líder é de fundamental importância para o bom andamento das empresas. Historicamente falando, até a década de 60 existia a figura do chefe, como aquele que controlava a empresa através de controles mecânicos, corrigia os funcionários através da repressão e do medo. Assim, nos anos 70 e principalmente no fim dos anos 80, criou-se a necessidade de um bom chefe que tivesse as habilidades necessárias para motivar sua equipe, o qual passou a ser conhecido como o líder.

Nesse contexto, cabe fazer uma diferenciação entre a figura do chefe e do líder, uma vez que, tais figuras são facilmente confundidas, em especial no setor público. Panzenhagen (2012) enfoca que a nomenclatura chefe caracteriza-se como um modelo antigo que acaba por prejudicar a organização, dado que o chefe apenas impõe suas ideias, movido pelo cargo que possui. Já o líder tem papel inovador, visando o crescimento da organização, exercendo sua função através da influência, motivando e fazendo com que sua equipe trabalhe de forma organizada, com satisfação no que está sendo realizado.

Considerando que o tema do presente estudo é o exercício da liderança na Administração Pública e os desafios encontrados pelos servidores que ocupam tais cargos, é necessário apresentar primeiramente alguns conceitos sobre o tema da liderança. Assim, traz-se inicialmente o conceito de liderança de Maximiano (2008) o qual destaca que a liderança é um dos papéis dos administradores, e que deve influenciar o comportamento de seus liderados, sendo tal influência aceita por motivos diversos.

Assim, para entender a liderança, é preciso entender de onde emana o poder e sua legitimidade. Alberoni (2004 *apud* Pontes, 2008, p.17) relata em seu livro a seguinte informação sobre legitimidade:

O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno. (ALBERONI, 2004, p 26).

Tachizawa (2004) afirma que é de grande importância a qualidade da liderança exercida. Nesse sentido, destaca que os líderes devem ter um sonho e uma visão capaz de motivar a si mesmos e a sua equipe. Destaca ainda que o verdadeiro líder deve sempre incentivar a criatividade e nunca se acomodar. É importante ainda que o líder saiba quais as motivações de sua equipe para que consiga manter a equipe interessada e com o nível de desempenho desejado.

Definir liderança é uma das tarefas mais difíceis a se concluir, considerando-se a quantidade de enfoques na bibliografia que se propõe a estudar tal tema. São inúmeros e variados conceitos, os quais por muitas vezes são capazes de deixar o pesquisador exausto dado à extensão da pesquisa.

Bergamini (1997) destaca três abordagens no conceito de liderança, onde a primeira está relacionada com a preocupação com o que o líder é e suas

características pessoais, como carisma e firmeza, a segunda abordagem está relacionada com a preocupação com aquilo que o líder faz dentro das organizações e a terceira abordagem está relacionada com as teorias situacionais.

A mesma autora ressalta ainda dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. (BERGAMINI, 1997, p.103)

É importante ressaltar que a grande maioria das conceituações e definições de liderança dá destaque para a questão da influência, em como o líder deve conseguir motivar a sua equipe e mantê-la interessada em atingir os objetivos e as metas propostas para o sucesso da organização.

Chiavenato (2004) ensina que dentre as teorias mais conhecidas, a principal é aquela que tenta explicar a liderança por meio dos estilos de comportamento, dando pouca importância às características pessoais da personalidade dos líderes, referindo-se aos estilos “autocrático” e “democrático”.

Maximiano (2008, p. 196) corrobora essa ideia de que existem basicamente dois estilos de liderança, o estilo autocrático e o democrático, os quais dependem da maneira que o líder se relaciona com os liderados. Ressalta ainda que:

Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade Clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou.

A liderança autocrática se preocupa com as tarefas a serem executadas e o poder fica concentrado quase que exclusivamente no líder, o qual concentra a tomada de decisões em si mesmo, sem a participação dos liderados. Também chamada de liderança diretiva ou orientada para a tarefa, tal estilo apresenta-se ultrapassado frente às atuais mudanças preconizadas pelos estudiosos em Administração.

No que diz respeito ao líder democrático, observa-se uma preocupação maior em interagir em conjunto com o grupo no momento da tomada de decisões, seja por meio de opiniões ou sugestões, seja por meio da indicação de membros da equipe para as resoluções dos problemas, sem que necessariamente o líder esteja a frente. Também conhecida como liderança participativa ou orientada para as

peças, esse estilo tem muito mais chances de sucesso dentro das organizações por conta da boa aceitação dos liderados os quais se sentem parte da empresa.

Alguns autores sugerem que tais estilos são uma forma muito simplista de se dividir os estilos, uma vez que a maioria dos líderes mescla tais estilos de forma quase inconsciente, o que é algo extremamente benéfico para as organizações. Nesse contexto, surge a teoria da liderança situacional, onde o líder decide sua atuação de acordo com o que a situação pede. Assim, Pontes (2008) entende que liderança é possuir uma série de características que irão distinguir os líderes dos não líderes.

Nesse contexto, onde a liderança é uma questão de traços, viu-se a necessidade de avaliar as capacidades das pessoas para ser líderes ou não, o que poderia ser medido através de testes de personalidade e aptidão, o que não obteve o sucesso esperado. Assim, conforme Maximiano (2008) ganharam espaço a Teoria situacional de Fiedler, a Teoria situacional de Hersey e Blanchard e a Teoria situacional de Tannenbaum e Schmidt, sobre as quais não serão aprofundados os estudos dado não ser esse o ponto central do presente trabalho.

Chiavenato (2004) ensina ainda que as Teorias de Traços de Personalidade caracterizaram o líder como aquele que possuía traços específicos de personalidade que os diferenciariam das outras pessoas, e possui características marcantes através das quais seria capaz de influenciar seus liderados. Dentre os traços característicos da personalidade que definem o líder, temos os traços físicos como a energia e a aparência pessoal, traços intelectuais como a autoconfiança e o entusiasmo, traços sociais como as habilidades interpessoais e ainda, os traços relativos à tarefa, como persistência e iniciativa.

Além das teorias já apresentadas, cabe destacar ainda, os estudos de liderança focados no comportamento do líder, onde os estudos foram concentrados em dois conceitos principais, um relacionado à realização da tarefa e outro ao desenvolvimento de relações pessoais, sendo identificados dessa forma cinco tipos diferentes de liderança: o empobrecido, o “country” clube, o tarefa, o meio termo e o equipe, conforme Maximiano (2008) e Gil (2001).

Pereira (2004) destaca que o líder deve possuir conhecimentos específicos e habilidades específicas no exercício do cargo. Nesse sentido, e baseado nos estudos de Robert Katz (1974), ressalta três grupos de habilidades básicas que os líderes devem possuir que são as habilidades técnicas, as humanas

e as conceituais. Na prática, tais habilidades relacionam-se umas com as outras, e dependendo do nível de liderança podem ser mais ou menos utilizadas.

Além de todas as teorias apresentadas, cabe aqui ainda apresentar a teoria que, conforme Chiavenato (2004), define os modelos de liderança com base não na decisão a ser tomada, mas com o tipo de recompensa que o líder determina a seus liderados. Assim, se apresenta a liderança carismática ou transformadora, que é representada pelo líder que possui seguidores fiéis e que oferece recompensas de conteúdo moral. Tem ainda a liderança transacional, que oferece recompensas de acordo com os interesses de seus seguidores, os quais trabalham estritamente para o cumprimento das metas.

É importante destacar que o estudo dos líderes carismáticos e transformacionais baseia-se de certa forma na teoria dos traços, pois o foco da análise está nas características pessoais do líder, conforme Dubrin (2006), que da mesma forma, ensina que o carisma é uma habilidade que pode ser adquirida.

Senge (2005, p.43) ensina ainda que a liderança ideal e que tem inspirado as organizações ao longo dos anos é aquela com a “capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar”. Assim, podemos entender que a liderança é parte fundamental dessa visão do mundo, onde o autor acrescenta ainda que:

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.

O mesmo autor destaca ainda que o futuro das organizações está na aprendizagem. E nessas organizações que aprendem, os líderes deverão ser projetistas, projetando as políticas e estratégias da organização, deverão ser regentes, desenvolvendo sua habilidade de liderar, e deverão ainda, ser professores, aprendendo em todo o tempo e ensinando as pessoas da organização a fazer o mesmo.

Cabe ressaltar ainda que a liderança nas organizações obedece a ordem da hierarquia de autoridade, considerando uma das principais características das organizações que é a diferenciação de poder, como reforça Chiavenato (2004). Dessa forma, ainda segundo o mesmo autor, as organizações desdobram-se em três níveis organizacionais, conforme descrito a seguir:

- a) Nível institucional: é o nível organizacional mais elevado. Também chamado de nível estratégico, é o responsável pela definição dos objetivos e estratégias da organização. É o nível que diz o que fazer, e é composto pelos dirigentes e altos funcionários. Nas instituições de ensino, fazem parte desse nível o reitor e os pró-reitores.
- b) Nível intermediário ou gerencial: é o nível situado entre o nível institucional e o próximo nível, o técnico. É responsável pela integração entre esses dois níveis, dizendo o “como fazer” de forma que o nível técnico execute. Geralmente fazem parte desse nível os diretores de departamento, supervisores, coordenadores, entre outros.
- c) Nível operacional ou técnico: é o nível abaixo do intermediário, onde as tarefas são de fato executadas, após seu planejamento e definição de como ser feitas. Fazem parte desse nível os funcionários que possuem capacidade técnica de fato.

Ainda sobre os três níveis organizacionais, Chiavenato (2004) destaca que para cada um desses níveis, também há os três níveis de direção, onde o nível institucional corresponde aos cargos de direção e altos executivos, o nível intermediário corresponde aos gerentes e “pessoal do meio de campo” e o nível operacional corresponde aos supervisores e encarregados.

Dessa forma, baseando-se nas teorias apresentadas, é possível se perceber que exercer cargo de liderança é um desafio em qualquer organização nos dias de hoje, dado a quantidade de novas idéias e de pessoas envolvidas no processo. Nesse contexto, liderar é ainda mais complicado nas organizações públicas, onde uma série de aspectos contribui positiva ou negativamente para o alcance dos objetivos pretendidos pelos gestores. Assim, se faz relevante o conhecimento desses aspectos, conforme tópico a seguir.

## **2.2 Liderança no setor público**

A administração pública vem tentando ao longo dos anos buscar conhecimento e exemplos dentro da administração privada para solucionar problemas que encontra e que são de certa forma, semelhantes aos existentes nas

empresas privadas. Como exemplo clássico disso, vê-se as melhorias em gestão da qualidade, os esforços na área de planejamento estratégico, dentre tantos outros exemplos de sucesso, em especial no Brasil.

Assim, conforme Oliveira (2010), a gestão pública atual tem buscado cada vez mais adotar conceitos, discursos e práticas gerenciais do mundo corporativo especialmente no que diz respeito à busca de melhores resultados e atingimento de metas que definam os objetivos da instituição e permitam aos cidadãos mensurar tais resultados.

Inicialmente cabe fazer um pequeno recorte no que diz respeito ao estudo da gestão e da liderança nos setores privados e público. É importante ressaltar que no âmbito privado, os gestores tem uma longa gama de inovações gerenciais com as quais podem realizar mudanças e adaptações que tenham como resultado o sucesso da empresa.

Bergue (2010) ressalta que o setor público não é tão diferente assim do setor privado, e exatamente por isso as soluções de gestão utilizadas em um podem e devem ser utilizadas no outro. Entretanto, existem diferenças inúmeras no que diz respeito aos objetivos a serem alcançados, na forma como os recursos para alcance desses objetivos são disponibilizados, diferenças em relação aos agentes, aos destinatários dos serviços, dentre outras. Dessa forma, tais soluções de gestão são ainda mais importantes, pois, dentro das particularidades de cada setor, é possível implementar melhorias que irão refletir na qualidade do serviço prestado.

Amato, citado por Bergue (2011, p. 30-31) trata do tema da distinção entre a administração pública e a privada com destaque para os seguintes pontos:

1. O governo existe para atender interesses da sociedade, ao passo que as empresas visam aos interesses individuais (acionistas, sócios, membros, etc);
2. Dentre todas as instituições, o governo é que detém a autoridade política suprema;
3. O estado detém o monopólio do uso legítimo da força (construção apoiada na formulação conceitual de estado proposta por Max Weber);
4. A responsabilidade do governo deve corresponder a natureza e a dimensão de seu poder.

Já Lynn Junior, também citado por Bergue (2011, p.31), indica como elementos distintivos fundamentais da gestão pública em relação a privada:

1. O interesse público difere do privado;
2. As autoridades públicas por exercerem o poder soberano do Estado, devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular;

3. A constituição exige tratamento igualitário às pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade.

É necessário destacar que o tema da liderança na administração pública geralmente está associado com a função de direção, com o direcionamento que as organizações tomam, considerando os seus objetivos e metas institucionais. Nesse contexto, entende-se que dirigir significa fazer funcionar as estruturas e os processos organizacionais, de maneira que uma boa direção está inteiramente relacionada à capacidade de liderança dos gestores, que são aqueles que possuem poder e conhecimento atrelados a um determinado grau de autoridade, e que normalmente possui cargo de liderança.

Nas palavras de Bergue (2010, p.434), liderança tem como definição:

[...] a capacidade de fazer com que um grupo ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária. Liderar, portanto, é influenciar legitimamente as pessoas. Em suma, um líder exerce seu poder sobre um grupo, dominando seus integrantes individualmente.

É interessante notar que tal conceito traz como destaque ao papel do líder, ideias relativas ao seu poder de persuasão, associando o líder à coerção, autoridade, disciplina e influência. Em suma, associada ao exercício do poder por meio da dominação.

Bergue (2011) diz ainda que no contexto da administração pública é possível se identificar diferentes demonstrações de exercício de liderança, que vão desde as relações mais formais até arranjos de poder informais. Destaca ainda que os perfis e papéis dos líderes, ainda nesse contexto, estão em processo de transformação, apresentando muitos aspectos de comportamento.

O mesmo autor ressalta ainda que o exercício do poder nas organizações públicas possui características muito específicas a este setor, dado as dinâmicas das relações nesse ambiente. Assim, é possível compreender os tipos de poder existentes nessas organizações: o poder de recompensa, onde o gerente lidera por meio de promessas de distribuição de recompensas, e o poder legítimo, que é aquele que vem da posição formal ou do cargo ocupado na hierarquia organizacional.

Além dos três poderes já mencionados, tem-se ainda o poder do talento, que vem do conhecimento que o gestor possui, e o poder de referência, que em suma, está relacionado com o exemplo que o dirigente é capaz de dar. Dessa forma, é perceptível que um dos principais elementos do poder é a dependência que

invariavelmente ocorre entre os líderes e os liderados, fato este nitidamente observado no setor público.

O líder nas organizações públicas deve sempre observar sua atuação no órgão para que não recaia no perigo da centralização do poder em suas mãos, gerando desgastes desnecessários e prejuízos a instituição. Nesse sentido, destacamos que o ideal é o exercício da liderança com delegação de tarefas, onde Bergue (2011, p. 527) acrescenta que:

Delegar é transferir autoridade (poder) com a correspondente parcela de responsabilidade (intrínseca à relação) a outra pessoa para execução de determinada atividade.

É importante destacar ainda algumas características das organizações públicas no que diz respeito à liderança e gestão de recursos humanos. Nesse sentido, Schikman (2010) enumera algumas características comuns às organizações públicas e que podem ser evitadas, sendo essas:

- a) Rigidez imposta pela legislação, o que pode gerar limitações de ideias e soluções de problemas;
- b) A desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, e o próprio cidadão não acreditar no serviço público como solucionador de seus problemas.
- c) Pouca ênfase no desempenho;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, o que resulta em funcionários pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator;
- e) Limites à postura inovativa;
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão;
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia;
- h) O papel distorcido da gratificação, que foi criada inicialmente para contemplar funções que apresentam riscos ou esforço adicional, e hoje é utilizada como forma improvisada de compensação salarial.

Ramió (1999) caracteriza ainda a Administração Pública segundo os parâmetros que seguem:

- a) Organização pública é uma organização complexa não pela dimensão ou pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
- b) A profunda interdependência entre política e administração em qualquer dos níveis organizacionais;
- c) Não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros e isso impacta na dificuldade de medir a eficiência ou rendimento da ação administrativa, além disso, a definição dos parâmetros de resultados subordina-se a intensa ingerência política;
- d) A dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos notadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos;
- e) Diferentemente das empresas privadas que competem por recursos no mercado, as organizações públicas têm certa a garantia de financiamento;
- f) É difícil identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública;
- g) Em face das múltiplas funções que perfazem a administração pública coexistem diferentes categorias profissionais que requerem diferentes processos e estruturas.

No Brasil, a busca pela liderança ideal ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 80, conforme Oliveira (2010) com a necessidade cada vez maior de substituição dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocrático por modelos mais democráticos. Assim, passou-se a buscar líderes com papel mais gerencial, que pudessem apresentar mais eficiência e transparência no seu desempenho.

A Gestão Pública no Brasil tem origens que vem desde a vinda da família real portuguesa para o Brasil, período marcado pelo patrimonialismo e pela dificuldade de distinção entre interesses públicos e privados. Marini (2004) destaca que nesse período, a insuficiência de critérios e métodos científicos de gestão e a centralização marcaram a condução da administração pública.

Ainda nesse contexto, cabe trazer o breve resumo que se encontra no “Guia da gestão da capacitação por competências”, disponibilizado pelo Governo Federal (2010), o qual mostra que a Administração Pública apresenta quatro

períodos significativos, a saber, a década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, e do Departamento Administrativo do Serviço público. Nesse período foi instituído o Decreto-Lei 1.713, o qual foi substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis, que vigorou até a publicação da Lei 8.112/1990.

Nesse período, vigorava no Brasil o modelo de Administração Burocrática, a qual iniciou-se na segunda metade da década de 30, com a reforma administrativa do Estado Novo, e tinha por objetivo combater os problemas da dominação patrimonialista. As ações deste modelo tiveram como consequência a burocratização do Estado, e inseriu na Administração pública a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, a meritocracia, e a separação entre o público e o privado.

O próximo período significativo foi na década de 1960, com a publicação do Decreto-Lei nº 200, e consequente movimento de reforma administrativa. No início da década de 1990, deu-se o terceiro período, com a edição do Regime Jurídico Único, instituído pela já mencionada Lei 8.112/90 no âmbito da administração federal, e o período seguinte, dá-se em meados da década de 1990, quando o foco da gestão de pessoas passa a ser os eventos de capacitação e treinamento. Esta fase tem como principal marco a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, em 1996.

Esse período caracterizou-se pela transição da Administração burocrática para a Administração Gerencial. Em tal modelo, destaca-se a inserção do servidor como parte integrante do processo, de forma que este se sinta valorizado e participe de forma participativa, empreendedora e criativa.

É importante ressaltar ainda os estudos desenvolvidos por Bresser Pereira, e sua atuação como ministro da Administração e Reforma do Estado, no governo Fernando Henrique Cardoso, o qual afirmou a necessidade do Estado necessitar de novos sistemas de gestão e buscou contribuir com a construção e legitimação de um novo modelo de gestão pública, baseado em conceitos mais modernos como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização e delegação de autoridade (Bresser Pereira, 1997).

### 3 FORMAÇÃO DE EQUIPES NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público é um tema muito amplo e trabalha com as mais diversas questões, desde divergências com nomenclaturas até a própria questão da liderança, tema central deste trabalho.

Nesse viés, o estudo do processo de formação de equipes no setor público se faz essencial, uma vez que possui características próprias e diferentes do que é observado na esfera privada.

Assim, conforme ensina Marconi (2005), inicialmente ressalta-se a questão do planejamento estratégico de pessoas no setor público, pois tal planejamento deve proceder a estratégia de pessoas e lhe servir como base, uma vez que é impossível para a organização definir suas necessidades de pessoal sem antes revisitar os objetivos traçados pela organização no que diz respeito às necessidades da sociedade.

Ainda sobre planejamento estratégico, traz-se entendimento de Maximiano (2008, p.96) que diz que “é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar”. Dessa forma, uma vez definido o planejamento geral e os rumos organizacionais a serem tomados pela organização, Marconi (2005) fala das etapas do planejamento estratégico de pessoas para o setor público, onde destaca:

- A necessidade na clareza do objetivo da política de recursos humanos no setor público, para que se obtenha o perfil desejado para a força de trabalho;
- O planejamento da força de trabalho a ser alocada, com informações como, além do já mencionado perfil desejado, quantitativo necessário de servidores e sua alocação;

Assim é necessário ressaltar que toda a política de gestão de pessoas no serviço público, assim como o planejamento estratégico da organização deve estar intrinsecamente atrelado aos instrumentos normativos de gestão, a saber, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, onde os objetivos do órgão devem corresponder às metas de gestão.

Ainda nesse contexto, cabe destacar algumas dificuldades que poderão ser encontradas no planejamento estratégico de pessoas, as quais Olivier (2001) destaca:

- A abrangência territorial;
- A histórica “posição paternalista” em relação aos servidores;
- As restrições orçamentárias;
- A necessidade de legislação pertinente;
- O despreparo profissional da maioria dos servidores públicos
- Os desvios de verba;
- Os custos operacionais altos da máquina administrativa
- Duplicidade de programas e projetos
- Não cumprimento dos planos de governo.

Dessa forma, é notável que a administração pública moderna tenha adotado uma posição de mudança de prática e dos padrões, onde a tendência é sair da burocracia e dos sistemas organizacionais engessados e sem perspectiva de melhorias para uma organização com pessoas cada vez mais aptas a corresponderem com os anseios do cidadão que está cada vez mais informado e atuante, e determinado a obter os melhores serviços dos órgãos públicos.

É importante trazer o ensinamento de Barzelay (2005) que destaca que os objetivos e a atuação dos programas e projetos públicos irão evoluir à medida que a organização aprende mais e se desenvolve, além dos realinhamentos políticos, e das próprias alterações no contexto governamental. O mesmo autor acrescenta que a responsabilidade do gestor público e dos demais representantes do povo em acompanhar tais exigências dos cidadãos, se inicia nesse contexto de evolução. Vergara (2007) acrescenta que no que diz respeito aos realinhamentos políticos, que esta é a maior dificuldade e um dos principais desafios para o planejamento estratégico no setor público, por conta das mudanças inseridas a cada nova gestão.

Nesse contexto, é fundamental a conscientização dos servidores em relação ao seu papel na gestão. Assim, foi criado em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, programa ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e que tinha por objetivo reunir os diversos programas e projetos de gestão e qualidade criados até então pelo Governo Federal.

Lima (2007) destaca que o GESPÚBLICA teve suas bases no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PQBP), criado em 1990 pelo Governo

Federal, e que tinha como subdivisão o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública e ambos tinham como meta a tão sonhada “Qualidade Total”, a qual não foi obtida dado o erro de se tentar levar para o setor público as mesmas ações implementadas no setor privado, sem levar em consideração as especificidades do setor público.

Em 1995, com a inclusão do Plano Diretor da Reforma e Aparelho do Estado, o qual teve como mentor o já mencionado anteriormente Ministro do governo Fernando Henrique Cardoso, Bresser Pereira, e que tinha como objetivo atuar em três aspectos: institucional-legal, cultural e gerencial. Dentro desse contexto, foi criado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, e em seguida, o GESPÚBLICA.

O princípio básico do GESPÚBLICA é a excelência na prestação dos serviços públicos dirigidos aos cidadãos. Têm ainda como princípios a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência, nos moldes do Art. 37 da Constituição Federal. Ainda quando a conceituação, nas palavras de Lima (2007, p.51) o GESPÚBLICA é um:

[...] modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais.

Lima (2007, p.55-57) atribui ainda um significado a cada um desses princípios, a saber:

- Excelência dirigida ao cidadão: dá sentido e direção aos princípios constitucionais da Administração Pública determinados no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Estabelece atenção prioritária ao cidadão e às suas formas de representação.
- Legalidade: os órgãos e as entidades públicas devem obediência estrita à lei.
- Moralidade: a gestão pública deve pautar-se num código moral de aceitação pública.
- Impessoalidade: não admite tratamentos diferenciados, sendo todos exigidos e atendidos da mesma maneira.
- Publicidade: todos os atos e os fatos da Administração Pública são públicos.
- Eficiência: diferentemente da eficiência considerada no setor privado, a eficiência no setor público pressupõe ações e atividades que contribuam para o bem comum, não apenas para qualidade aliada à redução de custo.

Assim, o GESPÚBLICA estabelece ainda parâmetros para a Avaliação da Gestão pública no Brasil, que contempla itens como o planejamento, a execução, o controle e a inteligência organizacional, que é a capacidade que a organização tem de reunir e transformar informação por ela obtida. Além disso, Lima (2007) relata

que o modelo de excelência em Gestão Pública traz para cada elemento requisitos específicos para auxiliar na gestão da organização, com destaque para a gestão de pessoas e para a atuação do líder, que deve atuar como um gerente que delega tarefas, acompanha os resultados, reconhece o valor dos seus liderados, desenvolve sua equipe e corrige eventuais falhas na prestação do serviço.

### **3.1 O desenho de cargos no setor público e a formação de equipes**

O processo de desenho de cargos no setor público é bem diferente do que se costuma observar no âmbito privado. Existem normativos específicos que disciplinam todos os procedimentos, de forma que o gestor acaba não tendo liberdade para escolher de acordo com as reais necessidades do setor.

Inicialmente cabe trazer a definição de cargo, nas palavras do ilustre mestre do direito administrativo, Celso Antônio Bandeira de Mello (2013, p.259), o qual ensina que:

Cargos são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei.

Esse conceito traz a tona a principal característica dos cargos públicos, que é a estrita obediência à lei, seja para a sua denominação ou para a definição de seus atributos, o que impossibilita a flexibilização na distribuição das tarefas e funções a serem realizadas por determinado ocupante de cargo público. Bergue (2010) afirma que essa determinação legal dos cargos compromete o bom funcionamento das estruturas administrativas no setor público.

Nesse contexto, o mesmo autor sugere que para a descrição dos cargos públicos sejam observados quatro elementos fundamentais que é a denominação do cargo, as atribuições, que devem estar previstas na lei que cria o cargo, os requisitos básicos para investidura do cargo, podendo estes ser mais gerais ou específicos, e ainda a remuneração a ser obtida no exercício de determinado cargo.

Bergue (2010) ressalta ainda que a especificação dos cargos públicos deve abranger a área intelectual, no que diz respeito às competências cognitivas para o exercício do cargo, a autoridade e responsabilidade, a área física e motora e ainda a análise do ambiente de trabalho.

Os manuais ou regimentos internos dos órgãos públicos devem possuir todo o desenho de cargos e carreiras das instituições de forma que estejam em consonância com as regras impostas por lei a esses órgãos.

No que diz respeito à formação das equipes, cabe aqui primeiramente, fazer a diferenciação entre grupos e equipes, o que se faz necessário considerando que existe uma grande confusão entre as duas terminologias. Oliveira (2011) traz em seu livro a definição de Schein (1982) e Robbins (2005) que ensinam que os grupos são conjuntos de pessoas que interagem umas com as outras, e podem ser formais ou informais, sendo que os primeiros são criados pelos líderes ou pelos gestores, e os informais surgem da necessidade de interação entre os membros.

Já as equipes são, nas palavras de Rodrigues (1999, p.133):

[...] grupos de trabalho temporários, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder [...].

Tal conceito destaca como principal diferença entre os grupos e as equipes a identidade própria que as equipes possuem, por possuírem objetivos e metas definidas desde a sua criação, e apoio entre os membros com definição clara dos líderes dessas equipes.

As equipes estão ganhando um papel cada vez mais importante nas organizações, e em especial no setor público. Oliveira (2011) destaca que tais equipes formais podem ser de dois tipos: a vertical, composta por um gerente e seus subordinados, e a do tipo horizontal, composta por profissionais de vários departamentos que geralmente estão no mesmo nível hierárquico.

Marconi (2005) elenca ainda como principais aspectos que devem ser observados no processo de formação das equipes:

- O recrutamento, que deve observar os perfis desejados;
- A estrutura de carreira que deve dar ao servidor a oportunidade de desenvolver a sua carreira, por meio de capacitação e progressão salarial decorrente dessas capacitações.
- A própria estratégia de capacitação, que possibilite aos servidores mais antigos uma regular atualização dos conhecimentos que já possui e permitam aos novos servidores o desenvolvimento de novas competências;

- A estrutura de incentivos no que diz respeito à remuneração e concessão de benefícios pecuniários;
- A estrutura de avaliação que deve possibilitar a verificação do desempenho e definir estratégias onde este for deficitário;
- A estratégia de realocação e redistribuição de servidores, quando necessário.

O processo de recrutamento no setor público se inicia com a identificação da necessidade do setor, seja esta ocasionada por aumento da carga de trabalho, seja por saída dos ocupantes anteriores dos cargos, ou ainda pela possibilidade de se realocar pessoas e redesenhar os processos administrativos, conforme Bergue (2010). Em seguida, o setor de recursos humanos analisa a existência legal da vaga, elabora e publica edital de abertura do concurso, onde se dá em seguida as inscrições, a seleção, e a etapa final que é a homologação do resultado.

A admissão na Administração Pública ocorre por meio de concurso, e visa selecionar, de forma objetiva e igualitária, obedecendo aos princípios normativos do país, os candidatos supostamente mais preparados e aptos a exercerem cargos no setor público. Em geral é feito por meio de provas de conhecimento ou de provas de títulos.



Fig. 1: Macroprocesso de Admissão de pessoal no Setor Público

Fonte: Bergue (2010, p. 526)

A Administração Pública deve ainda estar atenta à estratégia de capacitação a ser delineada para que os servidores tenham acesso às constantes atualizações e aos novos conhecimentos relativos ao exercício da função desempenhada. Nesse sentido, Bergue (2010) destaca a edição do Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, onde em no seu Inciso I do art. 2º traz o conceito de capacitação e de eventos de capacitação:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

[...]

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Um dos principais pontos no processo de formação de equipes e que também deve ser observado com bastante cuidado, dado as limitações pelas quais a administração pública é submetida, é a remuneração e as políticas de incentivo. Nesse sentido, Bergue (2010) ensina que cabe a organização pública definir um conjunto de vetores de incentivos ao trabalho que possam atuar em torno da remuneração.

A administração pública pode ainda conceder benefícios aos seus funcionários, entretanto é importante frisar que os preceitos fundamentais para a concessão de remuneração no setor público estão devidamente caracterizados no art. 39 da Constituição Federal:

A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

- I – a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;
- II – os requisitos para investidura;
- III – as peculiaridades do cargo. (BRASIL, 1988).

Uma etapa muito importante no processo de desenho de cargos que também deve ser observada ao longo da carreira de qualquer servidor da administração pública é a avaliação de desempenho onde Bergue (2010, p.274) enfatiza que:

[...] a construção de um sistema de avaliação de desempenho de pessoas precisa observar, essencialmente, a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana (diferenças e atributos específicos), e as diretrizes e objetivos institucionais.

Dessa forma, dado a existência de etapas muito específicas na formação das equipes, é possível perceber que tal processo, em especial no setor público, exige muito dos gestores, os quais enfrentam desafios diários relativos ao engessamento da máquina pública e dos problemas enfrentados com os seus liderados. Considerando que muitas pessoas sequer gostam de atividades em equipe, inclusive julgando desnecessárias, criando resistências diversas ao trabalho desenvolvido pela equipe, sem falar nos conflitos de interesses que possam surgir.

## 4 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p.17), pesquisa pode ser definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Dessa forma, é necessário se apresentar as fases do processo da pesquisa. Neste capítulo, pretende-se abordar os procedimentos metodológicos e as suas etapas, pesquisa esta que foi realizada na Universidade Federal do Maranhão, com enfoque no setor de Gestão e Finanças desta instituição, e nos servidores que exercem cargos de liderança nos mais diversos setores que compõem o órgão pesquisado.

Fonseca (2002) ensina a partir do estudo etimológico da palavra que metodologia é o estudo da organização e dos caminhos a serem percorridos na realização de uma pesquisa ou um estudo, e de forma mais ampla, é o estudo dos caminhos e dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa.

Assim, pretende-se com o presente estudo o aprofundamento da compreensão dos desafios encontrados pelos líderes na UFMA, e a pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que não se preocupa com representatividade numérica. Para Minayo (2001), esse tipo de pesquisa tem como foco o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Considerando o objetivo do presente estudo, este se apresenta com um caráter exploratório e descritivo, pois envolve levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (Gil, 2002).

Assim, as pesquisas exploratórias tem a vantagem de proporcionar uma investigação mais ampla do fenômeno pesquisado, e abrem caminho para a formulação de problemas mais precisos ou para a construção de hipóteses para estudos posteriores. Nas palavras de Gil (2002, p.41), tais pesquisas “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Gil (2002) ensina que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda fazer relações entre variáveis. Diz ainda que

[...] são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. [...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (Gil, 2002, p.42)

Toda a administração pública é regida por Leis e normativos os quais vinculam toda e qualquer atividade exercida pelos órgãos a ela ligados. Dessa forma, para a realização da presente pesquisa, foi feita uma análise documental dos regimentos, fluxos, normativos e demais documentos que orientam os procedimentos no setor público.

Dessa forma, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, conforme Yin (2010), pois pretende entender o fenômeno da liderança no setor público com maior profundidade, a partir dos desafios encontrados pelos gestores. Fonseca (2002, p.33) diz ainda sobre essa modalidade que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Cabe ressaltar ainda que, dado o tempo de trabalho no local que é objeto do presente estudo, foi realizada ainda a observação direta do local pesquisado, das rotinas de trabalho, de acordo com os relatos e da troca de experiência com os outros servidores da instituição pesquisada.

Assim, para obtenção dos resultados pretendidos, entendeu-se que a melhor técnica de pesquisa a ser escolhida e utilizada para a elaboração desse trabalho seria a entrevista, com roteiro semi estruturado, pois com esse método é possível obter um melhor entendimento da organização, de forma a relacionar os dados obtidos na análise documental com a percepção dos entrevistados.

Para análise dos dados obtidos através da entrevista realizou-se a análise de conteúdo quanto às especificidades da organização estudada, baseada nos estudos de Bardin (2011, p.15) que diz que:

a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

Como o enfoque da pesquisa é a análise do exercício da liderança na Administração Pública, foi necessário delimitar o campo de estudo, sendo escolhida para análise a Universidade Federal do Maranhão, mais especificamente a Pró Reitoria de Gestão e Finanças. A principal motivação da escolha foi a experiência profissional obtida após 12 anos como servidor pública na já mencionada Pró Reitoria, sendo que destes, pelo menos 4 anos em cargo de liderança nível intermediário.

Assim, o presente trabalho buscou conhecimento em fontes diversas, e teve ainda como uma de suas bases a prática e as experiências vivenciadas no órgão, buscando dessa forma, o reconhecimento das teorias estudadas na realidade diária, a partir de observações, documentos e da própria entrevista.

## **5 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA UFMA**

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação da organização estudada e ainda, do setor que será analisado. Será apresentada a história da Universidade, suas principais características e divisões, e ainda, uma breve descrição sobre o setor de Gestão e Finanças desta Instituição.

### **5.1 Breve histórico da Universidade Federal do Maranhão**

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA teve sua origem na antiga Faculdade de Filosofia do Maranhão, fundada em 1953, a qual em 1959 passou a integrar a Sociedade Maranhense de Cultura Superior, que fora criada em 1956, e que tinha como um de seus objetivos, criar uma Universidade Católica.

Essa Universidade, a qual foi reconhecida em 1961 como universidade livre pela União, denominou-se Universidade do Maranhão, juntando-se a ela a Faculdade de Filosofia, a Escola de Enfermagem “São Francisco de Assis”, a Escola de Serviço Social e a Faculdade de Ciências Médicas.

Após alguns anos, o Ministério da Educação e Cultura sugeriu ao então Arcebispo de São Luís e chanceler da Universidade que esse enviasse proposta ao governo Federal para a criação de uma fundação oficial que mantivesse a Universidade do Maranhão, com a inclusão da Faculdade de Direito, da Escola de Farmácia e Odontologia, que eram instituições isoladas federais e ainda a Faculdade de Ciências Econômicas, que era uma instituição particular.

Dessa forma, em 21 de outubro de 1966, nascia a Fundação Universidade do Maranhão, com a finalidade de implantar de forma progressiva a Universidade do Maranhão, e em 1972, na gestão do Reitor Cônego José de Ribamar Carvalho, foi inaugurada a primeira unidade no Campus do Bacanga, e a partir daí as outras unidades foram se transferindo gradualmente para o mesmo local.

Em 2016, a UFMA comemorará os seus 50 anos de existência e hoje é referência em ensino em todo Estado. Conta com 48 cursos de graduação distribuídos em quatro centros acadêmicos no Campus de São Luís, o qual se expandiu bastante nos últimos anos, com a inauguração de diversos novos prédios os quais fazem parte do projeto de modernização da universidade.

A UFMA conta ainda com mais oito campi espalhados por todo o estado do Maranhão, além do campus São Luís. Além disso, a UFMA atua em 12 municípios através de parcerias e programas para a formação de professores, e ainda conta com uma estrutura para o ensino à distância, o qual foi oficializado em 2004, e credenciado pelo Ministério da Educação em 2006, e atende a mais de 140 municípios com cursos de graduação, extensão e pós-graduação, conforme dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (2012).

Além disso, a UFMA possui hoje 28 cursos de pós-graduação *stricto sensu* distribuídos em 20 programas de pós-graduação, sem falar nos 50 cursos de pós graduação *lato sensu* que também são ofertados anualmente. Da mesma forma, a pesquisa também cresceu muito na universidade ao longo dos anos, e hoje existem cerca de 150 grupos de pesquisa certificados pela UFMA e que desenvolvem pesquisa científica nas mais diversas áreas.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional, a missão da Universidade Federal do Maranhão é:

“gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sócio-cultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis.” (Plano de Desenvolvimento Institucional - UFMA, 2012, p. 12)

Além disso, possui como objetivos institucionais, baseados em seu Estatuto, ministrar educação em nível superior, produzir e socializar o conhecimento, desenvolver e difundir a pesquisa científica, estimular o aperfeiçoamento cultural e profissional, e ainda desenvolver a extensão.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMA, esta atualmente possui órgãos executivos e deliberativos, onde os órgãos executivos estão divididos em centrais, auxiliares de assessoramento e executivos acadêmicos. O órgão executivo central é a Reitoria, que é o órgão superior executivo, ao qual cabe administrar, coordenar e supervisionar todas as atividades universitárias e é exercido pelo Reitor (a) ou em suas faltas e impedimentos, pelo vice-reitor (a), sendo que estes são eleitos para mandatos de cinco anos, podendo ser reeleitos por apenas um mandato subsequente.

Os órgãos executivos auxiliares são as Pró-Reitorias, dentre as quais a Pró Reitoria de Gestão e Finanças, a qual foi escolhida como objeto de análise neste trabalho, e ainda a Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação, Pró Reitoria de Extensão e a Pró Reitoria de Recursos Humanos. Temos ainda o Hospital Universitário, a Prefeitura de Campus, e as Unidades Suplementares que compõem a estrutura organizacional e dão suporte a atividades meio da instituição.

Há ainda na estrutura da UFMA os órgãos de assessoramento, que tratam de áreas como Planejamento e Ações estratégicas, comunicação, orçamento, Interiorização, dentre outras áreas onde a Reitoria precisa de assessoria. Além desses, temos o Restaurante Universitário e o Colégio Universitário, que atendem toda a comunidade acadêmica.

Os gestores escolhidos para liderar os órgãos auxiliares e os órgãos de assessoramento são nomeados através de Portarias e são cargos de confiança do chefe da Reitoria, por período de tempo igual ao do Reitor (a) podendo ser renovado por quantas vezes forem necessárias.

Além dos órgãos já mencionados, cabe ainda mencionar os órgãos executivos acadêmicos, os quais estão estruturados em Departamentos acadêmicos e Coordenadorias de cursos, sob a supervisão de unidades acadêmicas. A administração do ensino, pesquisa e extensão na UFMA é regulamentada por meio de normas estatutárias e regimentais e ainda, pelas resoluções aprovadas nos órgãos competentes.

No que diz respeito aos órgãos deliberativos, estes são os responsáveis pelas diversas decisões que a UFMA toma por meio dos órgãos colegiados, nas mais diferentes instâncias, com a participação de toda a comunidade acadêmica, local e regional, e envolvendo de forma direta os docentes, discentes e demais componentes. Estão regulamentados pelo que consta no Art. 12 do Estatuto da UFMA.

De forma simplificada, se apresenta o organograma da UFMA, conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016 (2012, p. 50):

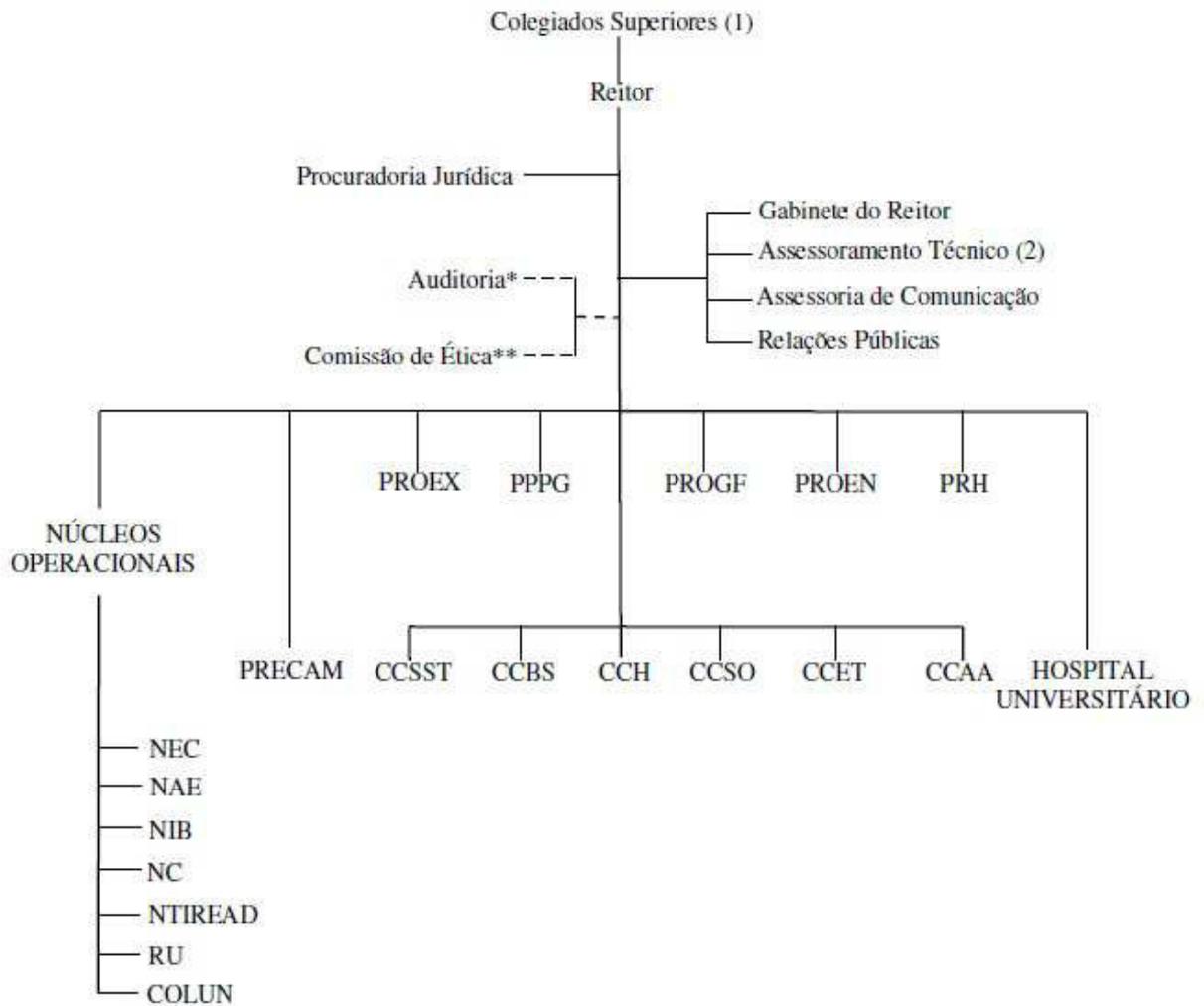


Figura 5 – Organograma simplificado da UFMA

Legenda

— Autoridade de Linha (hierárquica)

--- Autoridade funcional

(1) Conselhos Diretor; de Administração; de Ensino, Pesquisa e Extensão; Universitário

(2) Assessorias técnicas e assessores técnicos para assuntos de Planejamento, Ações Estratégicas, Relações Interinstitucionais e Internacionais, Interiorização.

(3) NEC – Núcleo de Eventos e Concursos; NAE – Núcleo de Assuntos Estudantis; NIB – Núcleo Integrado de Bibliotecas; NC – Núcleo de Comunicação; NTIREAD – Núcleo de Tecnologia da Informação, Rede e Ensino à Distância; RU – Restaurante Universitário; COLUN – Colégio Universitário.

\* Braço da CGU.

\*\* Braço da Comissão de Ética Nacional.

Fig.2. Organograma simplificado da UFMA (2012)

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMA 2012-2016

## 5.2 Descrição dos sujeitos da pesquisa

Considerando a extensa gama de órgãos e setores existentes na UFMA, e ainda, os diversos níveis de gestão, dado as particularidades de cada área, conforme já explicitado no tópico anterior, foram escolhidos como amostra para a

análise pretendida do presente trabalho os setores que compõem a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças.

A Pró-Reitoria de Gestão e Finanças - PROGF é hoje um órgão executivo auxiliar da Universidade Federal do Maranhão, como já fora mencionado anteriormente, e tem sua estrutura organizacional orientada pelas Resoluções 272/74 e 683 – CD, de 03 de julho de 1978 quando foi denominada como Secretaria de Planejamento. Além disso, também se encontra regulamentada no Estatuto da UFMA, aprovado em 14 de dezembro de 1978.

A PROGF é a unidade de apoio da Universidade Federal do Maranhão que como o próprio nome diz tem por responsabilidade a execução da gestão financeira, além do planejamento. Não podemos esquecer que isso também inclui a gestão patrimonial, de materiais e serviços contratados, e de todo e qualquer operação que envolva recursos financeiros.

Composta por dois grandes departamentos que tornam a gestão possível, sendo o Departamento de Material Patrimônio e Serviços e o Departamento de Orçamento e Finanças, possui ainda em sua organização uma Comissão Permanente de Licitação e uma Divisão de Administração Interna, além do seu gabinete e secretaria.

A PROGF é dirigida atualmente por uma Pró-Reitora escolhida e nomeada pela Reitoria. Por se tratar de cargo de confiança do reitor (a), o processo de escolha depende do gestor máximo da instituição. A nomeação dos diretores de departamento também será realizada pelo reitor (a) da UFMA, geralmente após indicação da Pró-Reitoria, a qual também será responsável pela nomeação dos diretores de divisão.

Tal Pró-Reitoria tem como principais atribuições realizar a execução financeira, supervisionar o exercício das atribuições dos departamentos e divisões a ela atrelados, de maneira interligada à missão e visão da UFMA, objetivando assim atingir as metas e objetivos traçados nos instrumentos normativos que regem a UFMA.

Os dois departamentos que compõem a estrutura da PROGF possuem ainda as suas respectivas divisões, que são os setores em nível operacional e que são responsáveis pela execução de fato das tarefas atribuídas a tal Pró-Reitoria.

O Departamento de Orçamento e Finanças é responsável pela gestão e pela execução financeira da UFMA, e nas faltas da Pró-Reitora também exerce o

papel de ordenador de despesas, conforme portaria específica e que lhe autoriza, entre outras coisas, a assinar ordens bancárias, empenhos, processos de pagamento, entre outros processos relativos aos recursos financeiros da Universidade. É composto pelas seguintes divisões:

- a) Divisão de Contabilidade, setor responsável pela contabilidade da UFMA e que tem ligados a ele o Serviço de Liquidação e o Arquivo Contábil;
- b) Divisão de Controle Orçamentário, setor responsável pela emissão das Notas de empenho, pela execução orçamentária da UFMA, dentre outras atribuições pertinentes à execução das despesas da instituição.

O Departamento de Material Patrimônio e Serviços - DMPS é responsável atualmente, apesar de não haver previsão normativa de suas atribuições, como destaca Amorim (2014), em sua proposta de Reestruturação da PROGF, pelo planejamento e execução de toda a gestão de material, do patrimônio da Universidade, e dos serviços por ela contratados. É composto pelas seguintes divisões:

- a) Divisão de Material, setor responsável por todas as aquisições de materiais e bens comuns destinados a atender a comunidade universitária, inclusive os adquiridos por processos de importação. Tal setor é corresponsável pela gestão do Almoxarifado Central da UFMA, responsável pelo armazenamento e distribuição do material adquirido pela instituição.
- b) Divisão de Serviços Gerais, setor responsável pelas contratações e pela gestão dos serviços da UFMA.
- c) Divisão de Expediente, Protocolo e Arquivo que é responsável pelo recebimento e distribuição das correspondências da UFMA, pelo protocolo e distribuição da documentação recebida e ainda pelo controle e guarda dos processos da UFMA em fase de arquivamento, dentre outras atribuições.
- d) Divisão de Registros Patrimoniais, setor responsável pela gestão patrimonial de bens móveis e imóveis da UFMA e que tem como subdivisão o Depósito de Guarda de Bens da UFMA.

O DMPS possui ainda em sua estrutura, um Núcleo de Contratos que tem como responsabilidade a elaboração, o registro e o controle de todos os contratos da UFMA advindos de processos licitatórios de responsabilidade da PROGF.

Além desses dois grandes departamentos, a PROGF conta ainda com a Comissão Permanente de Licitação da UFMA, que é responsável por todos os procedimentos licitatórios relativos à aquisição de materiais ou contratação de serviços ditos comuns da Instituição. Conta também com a Divisão de Administração Interna da UFMA, que é o setor responsável pela supervisão das atividades relativas à portaria, limpeza e conservação do prédio onde funciona a PROGF.

Assim, a PROGF depende inteiramente da atuação desses setores de forma conjunta para que seu funcionamento atinja os objetivos estabelecidos nos planos de metas e de desenvolvimento da Universidade, e para que possa se tornar referência frente às demais Pró-Reitorias. Destaca-se a importância da PROGF para o bom andamento das atividades da Universidade como um todo, uma vez que é responsável pela gestão de diversos processos que englobam desde o campus São Luis, até os campi localizados nos outros municípios do estado do Maranhão.

Dessa forma, de acordo com Chiavenato (2004), podemos perceber que é possível se encontrar os três níveis das organizações no local objeto do estudo da presente pesquisa. Resumidamente, podemos estabelecer as seguintes relações

- a) A Pró-Reitoria em si estaria inclusa no nível institucional ou estratégico, por ser a responsável por tomar as decisões e onde são definidos os objetivos da instituição como um todo, no que diz respeito à gestão financeira;
- b) Os Departamentos estão inseridos no nível intermediário ou gerencial, uma vez que, como ensina Chiavenato (2004, p. 525) “é o nível colocado entre os níveis institucional e operacional, e que cuida da articulação interna entre ambos”.
- c) As divisões estão inseridas no nível operacional, ou técnico, pois são relacionadas aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da instituição.

Assim, considerando o objetivo do presente trabalho, foram selecionados para participar da entrevista, a Pró-Reitora de Gestão e Finanças e a diretora do Departamento de Orçamento e Finanças, e ainda os diretores de divisão, por se encontrarem em posição de liderança, mesmo que em diferentes níveis. Dessa

forma, pretende-se identificar se respostas independem do nível em que o entrevistado se encontra dentro da instituição, conforme acrescenta Gil (2002, p. 139), onde ensina que “são selecionados porque se acredita que, por meio deles, torna-se possível aprimorar o conhecimento acerca do universo a que pertencem”.

Da mesma forma, buscou-se selecionar para participação nas entrevistas pessoas com que devem possuir algum conhecimento da organização e/ou do trabalho realizado no órgão e na instituição objeto da pesquisa, conhecimento este adquirido por conta dos cargos ocupados. É importante ressaltar que dessa forma, buscou-se perceber ainda se essas pessoas tem alguma noção de contextualização histórica e cultural da instituição, e se conhecem a dinâmica da organização e o planejamento do trabalho realizado nos seus respectivos setores.

## 6 ANÁLISE E RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa foi realizada num período de dez dias úteis ao longo de duas semanas, onde cada entrevistado respondeu de forma livre às perguntas semi-estruturadas, as quais foram elaboradas após leitura do referencial teórico.

É importante destacar aqui que as respostas foram baseadas em experiências pessoais, na vivência dos entrevistados dentro do setor, onde, mesmo com a utilização de um roteiro, foi dada total liberdade ao entrevistado para que relatasse a sua experiência enquanto ocupante de cargo de chefia dentro do setor pesquisado, para que fosse possível a coleta de informações o mais próximo possível da realidade.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, de forma que fosse possível se captar com maior realismo as respostas dadas pelos entrevistados. Destaca-se que apesar da intenção inicial de se entrevistar dez pessoas ocupantes de cargos de liderança, nos vários níveis do setor objeto da pesquisa, com o passar das tentativas, foi possível perceber-se que inúmeros fatores poderiam atrapalhar nesse sentido. Assim, do número de entrevistados previstos inicialmente, foi possível entrevistar apenas oito, mantendo, entretanto, o planejamento inicial de se entrevistar um servidor em nível institucional, um em nível intermediário, e os outros seis entrevistados foram servidores em nível operacional.

Ainda sobre a impossibilidade de realizarmos o número inicialmente previsto de entrevistas, Gorden (1975) apud Rosa (2006) descreve certas barreiras e inibidores que podem atrapalhar a disposição dos entrevistados na contribuição por meio de informações, a saber:

- **A falta de tempo** (pessoas muito ocupadas);
- O temor de que a informação dada transcenda e se volte contra o próprio entrevistado;
- A etiqueta (a autocensura psicossocial); (ROSA, 2006, p. 53, grifo nosso)

Rosa (2006, p.53) afirma ainda que “na pesquisa qualitativa, não é a quantidade de pessoas que irão prestar informações que tem importância, mas sim, o significado que os sujeitos têm, em razão do que se procura para a pesquisa”. Nesse sentido, faz-se necessário destacar que todos os entrevistados exercem cargos de liderança no local objeto da pesquisa, portanto, são perfeitamente

capazes de contribuir com informações para que se atinja o objetivo do presente trabalho.

### 6.1 Aspectos relevantes relativos à liderança na UFMA

A UFMA possui inúmeros setores administrativos e acadêmicos, os quais são responsáveis pelo funcionamento das atividades pertinentes ao ensino, pesquisa e extensão na universidade. Desses setores, a Pró-Reitoria de Gestão e Finanças - PROGF se apresenta como um dos mais importantes, uma vez que, configura-se de extrema relevância a execução financeira e orçamentária para o pleno desenvolvimento da instituição.

Assim, a partir do estudo do exercício da liderança nesse setor, é possível se conhecer os principais aspectos relacionados ao tema do exercício da liderança e dos desafios enfrentados de uma forma que reflita a realidade da Universidade como um todo, o que poderá ser confirmado em estudos futuros.

Dessa forma e para melhor apresentação dos dados coletados, convencionou-se chamar os entrevistados por meio da letra “E” seguida de uma numeração, o que resultou nas siglas “E-(número)” para facilitar a apresentação dos dados. Em um primeiro momento, trazem-se os resultados obtidos no início da entrevista, a qual tinha como objetivo conhecer e coletar os dados de identificação dos entrevistados, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Dados de Identificação da amostra

	Sexo	Faixa etária	Escolaridade	Curso, se ensino superior:	Tempo de serviço público	Tempo em cargo de liderança
E-1	Masculino	26 a 35	Superior	Administração	15 anos	Menos de 1 ano
E-2	Masculino	36 a 45	Superior	Ciências Contábeis	12 anos	Menos de 1 ano (experiência anterior em chefia: 5 anos)
E-3	Feminino	26 a 35	Superior	Ciências Contábeis	3 anos e 6 meses	Menos de 1 ano
E-4	Masculino	45 a 54	Superior	Administração	29 anos	9 anos
E-5	Feminino	Acima de 55	Superior	Economia e Ciências Contábeis	37 anos	12 anos
E-6	Masculino	26 a 35	Superior	Administração	5 anos e 6 meses	2 anos
E-7	Masculino	26 a 35	Superior	Administração	7 anos	5 anos
E-8	Feminino	Acima de 55	Superior	Economia	40 anos	Menos de um ano (experiência anterior: 30 anos em chefias em diferentes níveis)

Fonte: Autoria própria

Considerando os dados apresentados, é possível perceber a predominância do sexo masculino no cargo de chefia, em sua maioria. Além disso, é possível perceber que, no que diz respeito às faixas etárias, tal fator encontra-se bem equilibrado, onde quatro dos entrevistados encontram-se na faixa etária de 26 a 35 anos e, portanto, são relativamente jovens para os cargos que ocupam, da mesma forma, temos três entrevistados entre 45-54 anos e um gestor acima de 55 anos ocupando cargos de chefia.

Além disso, é importante ressaltar que todos ocupantes de cargos de liderança entrevistados possuem ensino superior nas áreas afins ao cargo que ocupam, uma vez que a pesquisa foi realizada no setor de gestão e finanças da UFMA. Tal dado se faz bastante relevante, considerando-se os estudos de Pereira (2004) e Katz (1974), que destacam que os líderes devem possuir conhecimentos específicos no exercício do cargo.

Da mesma forma, chamam atenção os dados obtidos em relação ao tempo de serviço público, uma vez que, temos três entrevistados com menos de cinco anos de serviço público e que já ocupam cargos estratégicos dentro da UFMA.

Outro dado que chamou a atenção foi o fato de termos pessoas que já se aposentaram ainda exercendo cargos de chefia na universidade, o que pode se explicar pela experiência e grau de conhecimento obtido ao longo do tempo de serviço na UFMA, e que pode ser objeto de uma nova pesquisa.

É necessário ainda destacar que, em geral, não há muita rotatividade nos cargos de direção, uma vez que foi possível constatar que, apesar de muitos dos entrevistados estarem com menos de um ano de chefia, o que é explicado pela recente mudança de gestão superior, os líderes com maior experiência estão em seus cargos a mais de cinco anos.

A parte seguinte das entrevistas relacionava-se com o conhecimento dos entrevistados sobre o tema deste trabalho, que é a liderança na Administração Pública, dessa forma, e seguindo o roteiro, foram apresentados alguns questionamentos sobre as teorias de liderança, sobre a influência dessas teorias, caso existisse, sobre as características do exercício da liderança especificamente no setor público, e ainda, sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, conforme pode ser observado nas respostas dadas e apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 2 – Teorias da liderança e influência

	Conhecimento de Teorias da Liderança	Influência no exercício do cargo
E-1	"Sim, conheço"	"Dá pra aplicar em partes, <b>não consigo ser 100% democrático</b> , em determinados momentos você tem que ser autoritário".
E-2	"Não conheço"	"Me inspiro em uma pessoa que lidera com calma, com tranquilidade"
E-3	"Conheço, mas não sei especificar".	"O pouco que conheço influencia aqui, <b>me inspiro na minha chefia imediata, e na minha mãe</b> ".
E-4	"Conheço, fiz leituras".	" <b>Não consigo aplicar</b> porque aqui as coisas não funcionam como a gente quer"
E-5	"Nunca vi nada sobre liderança, não conheço".	" <b>Me inspiro na minha chefia imediata</b> , ela que me orienta"
E-6	"Sim, conheço diversas teorias sobre o tema".	"Tais teorias influenciam decisivamente, porque não existe um tipo de liderança correta. A gente tem que trabalhar diferentes modelos de liderança em diferentes modelos. (...) <b>Acredito que o modelo dominante deveria ser o modelo democrático (...) Mas não consigo ser 100% democrático</b> , senão não atinjo os resultados e metas"
E-7	"Conheço sim, conheço teoricamente algumas teorias sobre liderança".	" <b>Utilizo essas teorias, principalmente como não sou líder nato</b> , não sou carismático eu busco liderar pelo conhecimento (...) Essas teorias me ajudam inclusive a ser mais humilde"
E-8	"Não conheço nenhuma teoria, nem tenho curiosidade, nem nada específico em termos de liderança".	"Acredito que <b>se tivesse conhecimento específico do assunto isso não seria tão relevante</b> dada a experiência que possuo. Poderia até ajudar em alguma coisa, mas influenciar de fato não, <b>pois já possuo opiniões formadas em relação à forma de gerir e de gerenciar</b> ".

Fonte: Autoria própria

No que diz respeito às teorias relativas ao tema Liderança, foi possível perceber que a maioria dos entrevistados conhece alguma coisa sobre liderança, onde dos oito entrevistados, três conhecem de forma um pouco aprofundada, sendo que esses três são formados em Administração e outros dois conhecem de forma superficial, apesar de não serem capazes de especificar o que e em que quantidade conhece o assunto. Além disso, três entrevistados afirmam não conhecer nada do tema.

Tais dados se contrapõem ao que ensina Oliveira (2010), que afirma que a gestão pública tem cada vez mais adotando conceitos do mundo corporativo na busca de melhores resultados e que permitam ao cidadão mensurar esses resultados. Da mesma forma, Bergue (2010) ensina que o setor público não é tão diferente assim do privado e dessa forma entende-se que as teorias da liderança podem ajudar na implementação de melhorias no setor público.

Além disso, em relação à percepção quanto à de influência de tais teorias no exercício do cargo ocupado, foi possível perceber nas respostas apresentadas que, para os que conhecem tais teorias, pouco consegue ser aplicado, e os que não conhecem, tem como inspiração suas chefias imediatas. Além disso, um dos entrevistados não crê na relevância do conhecimento teórico de tais teorias como fator diferencial no exercício da liderança, pois já possui suas opiniões formadas.

Ainda sobre o tema liderança na Administração Pública, os entrevistados foram convidados a enumerar, caso possível, alguma característica do exercício de cargo de liderança que consideravam ser específico do setor público e ainda, se conheciam o GESPÚBLICA, que hoje é um instrumento de grande relevância na Administração Pública Federal.

Quadro 3 – Características da Liderança e GESPÚBLICA

	Característica do exercício da liderança no setor público	Conhece o Gespublica?
E-1	"servidor com muita autonomia e liberdade (...) a <b>estabilidade faz com que se discorde muito dos chefes (...) excesso de política</b> ".	" <b>Já atuei no GESPÚBLICA</b> , como avaliador (...) Isso influenciou muito na minha postura pessoal"
E-2	"a informalidade, muita coisa, para o bem ou para o mal, funciona na informalidade. Além disso, <b>a questão pessoal</b> ".	" <b>Já ouvi o título</b> em algum momento...".
E-3	"observo aqui na UFMA que as chefias não são dadas por questões de competências técnicas"	" <b>Já ouvi falar</b> , mas nada aprofundado".
E-4	"Existe um <b>continuismo, não tem mudança</b> , o eu prevalece, em especial nos cargos de direção são os aposentados".	" <b>Não conheço</b> nunca li nada a respeito"
E-5	"O <b>jogo de cintura, a flexibilidade</b> . (...) além disso, temos que ser acessíveis e simpáticos (...) para poder lidar melhor com o público"	" <b>Não, não</b> . Até já ouvi falar, mas nunca li nada a respeito".
E-6	"(...) o que prepondera é o <b>estilo autocrático e dentro de interesses políticos</b> (...)".	"Eu já <b>estudei na faculdade bastante sobre o Gespublica</b> (...) Sei que ele é baseado em princípios de qualidade da prestação do serviço."
E-7	"Não, não vejo muitas ferramentas de administração assim, de maneira transparente na gestão pública. Aqui na universidade é <b>uma administração muito arcaica, de certa forma muito diferente do que a gente vê nos livros</b> ".	"Eu <b>conheço o Gespublica, já estudei a respeito</b> já tentei aplicar aqui no meu cargo (...) Falar em gestão sem metas, sem planejamento é uma coisa praticamente impossível"
E-8	"Eu vejo que estamos de certa forma <b>ligados aos controles, ao rigor das leis</b> , pois precisamos sempre estar andando de acordo com o que diz a lei (...) <b>as pessoas estão pouco preocupadas com o seu desempenho</b> ".	" <b>Já ouvi falar</b> , até conheço, mas não tenho nada aprofundado".

Fonte: Autoria própria

Das características descritas pelos entrevistados, podemos destacar a questão da personalidade, o que resulta em liderados que não levam a sério como deveriam os seus líderes, por conta de já haverem adquirido estabilidade nos cargos que ocupam, e da mesma forma não se preocupam com o seu desempenho.

Nesse sentido, Schikman (2010) ensina que essas são características das organizações públicas que devem ser evitadas, uma vez que elas comprometem a prestação do serviço público.

Ramió (1999) afirma que a Administração pública tem como uma de suas principais características a profunda interdependência entre política e administração, e isso pode ser percebido em questões como a escolha dos ocupantes dos cargos de direção, onde há inclusive menção a uma espécie de continuísmo. Nas

entrevistas realizadas um dos temas mais citados foi a questão dos interesses políticos.

Além disso, durante dois momentos, fala-se em ‘informalidade’ ou “jogo de cintura”, o que se entende de certa forma como uma falta de normativos específicos, o que se contrapõe a outro fator relatado por outro entrevistado que afirma que o serviço público deve estar sempre agindo de acordo com o que as leis determinam, e prestando contas aos órgãos de controle. Ramió (1999) afirma que o fato da dinâmica organizacional do setor público estar fortemente limitada pelos padrões normativos é uma característica desse setor, no entanto, Schikman (2010) ensina que isso pode ser evitado.

Ainda nesse contexto, é importante ressaltar a fala de um dos entrevistados que afirma não ver de maneira transparente ferramentas da administração na gestão pública o que também é considerado por Schikman (2010) com uma característica a ser evitada, falta de mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão.

No que diz respeito ao GESPÚBLICA, percebemos que a maioria conhece de fato o programa ou já ouviu falar, onde apenas dois dos entrevistados afirmam não conhecer. Dentre os que conhecem, um já atuou como avaliador, e um deles já tentou aplicar os conhecimentos em seus cargos, porém afirma não ser possível, uma vez que a instituição não possui “metas e planejamento”. Nesse sentido, cabe ressaltar que, ao longo das entrevistas, foi possível notar que o fato da UFMA não ser parte do GESPÚBLICA ainda, faz com que o contato entre o tema e os líderes seja menor ainda.

Considerando o que ensina Lima (2007), o GESPÚBLICA traz requisitos para auxiliar na gestão da organização, e contempla itens como planejamento, execução e controle, que também são ferramentas administrativas, o conhecimento e implantação do referido programa na UFMA iria alavancar o nível de qualidade e excelência do serviço prestado no referido órgão.

O terceiro momento da entrevista teve como foco o conhecimento que esses entrevistados em posição de liderança na UFMA tinham da universidade, dos processos de escolhas deles para os cargos atualmente ocupados, aspectos relativos ao processo de formação das equipes no setor público, e por último, foram convidados a relatar, dentro de suas experiências pessoais no exercício da liderança, as principais dificuldades encontradas.

Senge (2005, p.167) afirma que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. Com base nessa premissa, os entrevistados foram perguntados sobre o quanto conheciam os normativos e regulamentos que regem a estrutura da Universidade, conforme respostas apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Regulamentos e normativos pertinentes a UFMA

	Conhece Regulamentos da UFMA?
E-1	<b>“Estatuto já li, algumas resoluções (...) Li muito brevemente o PDI”.</b>
E-2	<b>“Não conheço nada disso, nunca parei para ler”.</b>
E-3	(...) leis e decretos e tudo que a gente precisa para exercer da melhor forma a atividade do nosso setor (...) De resto <b>ligado a UFMA nunca vi nada não”</b>
E-4	<b>“Sim, li tudo isso, por conta do meu TCC”.</b>
E-5	(...) a parte de regimento e estatuto, demos uma lida. A 8.112 também (...) <b>Nunca li nada disso para ampliar conhecimento, era sempre pra coisas do trabalho.</b>
E-6	(...), a universidade é extremamente legalista, e não tem como fugir disso porque a gente tem diversos dispositivos legais que amparam a nossa atividade (...) <b>não refletem a realidade da universidade”.</b>
E-7	<b>“Praticamente não tenho nenhum conhecimento (...) Não somos convidados a participar de nenhum tipo de planejamento, de nenhuma fase de planejamento de gestão, não somos ouvidos e também confesso que nunca tive curiosidade de saber”</b>
E-8	<b>“Conheço os regimentos e regulamentos da UFMA. Já parei para ler o estatuto, o regimento, o plano de desenvolvimento institucional, no qual inclusive participei da elaboração (...) são várias leis que são relativas ao exercício do cargo atualmente ocupado”.</b>

Fonte: Autoria própria

Nesse sentido, é relevante destacar que o grau de conhecimento dos líderes em relação aos diversos regulamentos e normas que norteiam a atividade da UFMA, está muito aquém do desejado, onde os líderes conhecem apenas as leis e normativos que possuem ligação direta com as atividades executadas nos setores em que ocupam tal posição.

Dentre os que conhecem os demais normativos internos como, por exemplo, o estatuto da UFMA, o regimento interno, o Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor ou conhecem apenas por conta de interesses pessoais, como produção científica, ou por questões de obrigação, por conta do cargo ocupado. Existe uma crítica em relação aos normativos internos, onde um dos entrevistados inclusive afirma que tais documentos não refletem a realidade da universidade.

Dentro desse contexto, é necessário destacar o que Barzelay (2005) ensina sobre a organização que irá se desenvolver à medida que aprende mais, inclusive sobre suas próprias alterações. Além disso, cabe trazer os ensinamentos de Senge (2005, p. 51):

Não é por acaso eu a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir (não só nas organizações mas em uma perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem.

Relativo ao processo de escolha dos entrevistados para ocupar os cargos em que atualmente exercem função de liderança no órgão objeto da presente pesquisa, foram perguntados sobre o conhecimento desse processo e a respeito de alguns dos aspectos, com o objetivo de se detectar se a maneira como é realizado possui similaridades com o que é ensinado na literatura especializada. Os resultados obtidos são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 5 – Processo de escolha para o cargo

	Como se dá a escolha para o cargo?	Recebeu treinamento/capacitação?	Como tomou conhecimento das atribuições?
E-1	"(...) <b>não sabemos muito bem</b> como se dá essa escolha, <b>se é indicação</b> , se é por necessidade de serviço ou falta de servidor. Falta esclarecimento sobre isso."	"Atualmente <b>não tive nenhuma capacitação</b> "	"As práticas determinadas na lei são incorporadas como atividades do setor, porém <b>não possuímos nada escrito, nenhum regimento oficializado.</b> "
E-2	"Vou entrar na <b>informalidade</b> de novo. Fui escolhido aqui porque ninguém queria, <b>não tinham opções.</b> "	" <b>Nunca recebi capacitação</b> sobre o cargo, nada específico".	" <b>As atribuições do chefe não estão, não são claras</b> , pois fazemos de tudo um pouco e acabamos por não fazer o papel de gestor do setor de fato"
E-3	"(...) <b>fiquei exercendo a função que ela fazia "de boca"</b> , e como o serviço deu certo fui "promovida".	" <b>Não recebi nenhuma capacitação</b> para o exercício do cargo, porque ele "caiu no meu colo".	" <b>Tomei conhecimento das atribuições no dia a dia</b> , no decorrer de cada atividade".
E-4	" <b>E sempre por indicação, por escolha, por apadrinhamento.</b> "	" <b>Não recebi nenhuma capacitação para o cargo</b> , no máximo fomos em encontros de chefes, etc".	" <b>Fui aprendendo sobre o setor fazendo, na prática...</b> lemos o manual do governo federal, mas não tem nenhuma capacitação".
E-5	"(...) a primeira vez que fui chamada <b>foi por conta do meu perfil (...)</b> Foi por conta da <b>competência</b> , pelo histórico com a instituição."	" <b>Não houve nenhuma capacitação</b> para exercer a função no setor"	"(...) <b>tomei conhecimento das atribuições no dia a dia.</b> A definição das atribuições nunca foi instrumentalizada".
E-6	" <b>Por indicação.</b> Alguns eu acredito que acabam caindo por competência, mas não é mérito, na maioria das vezes".	" <b>Não recebi nenhuma capacitação</b> específica para o exercício da liderança"	"Tomei conhecimento das atribuições <b>no exercício do cargo</b> , (...) fui observando a rotina, que na verdade eu até já mudei um pouco."
E-7	"Eu não sei. O cargo que ocupo, eu imagino que eu tenha ocupado esse cargo <b>pela própria vacância que aconteceu</b> (...) mas acho que a escolha tenha sido por isso e não por algum tipo de qualidade minha, específica"	"Para atuar como chefe do setor <b>nunca recebi nenhuma capacitação</b> "	"(...) <b>o conhecimento das atribuições são herdados dos meus antecessores</b> (...) e praticamente adotei a mesma postura deles em relação às atribuições do cargo."
E-8	"Eu acho que no meu caso atual foi pelo conhecimento. Não houve seleção, pois <b>aqui é feito por indicação.</b> "	"(...) mas para o cargo atual <b>não fiz e nem acredito que teria necessidade.</b> "	"Eu <b>já tinha conhecimento das atribuições do cargo dada experiência anterior</b> já havia ocupado cargo anteriormente e não mudou muita coisa"

Fonte: Autoria própria

Nesse sentido, todos os entrevistados percebem o processo como sendo realizado de maneira informal, onde a escolha dos ocupantes se dá por motivos como indicação, e dessa forma não conseguem perceber se existem e quais são os critérios objetivos utilizados em tais escolhas.

Ainda nesse contexto, os oito entrevistados afirmam nunca terem recebido nenhuma capacitação específica para o exercício da liderança, ou sequer para o exercício das atribuições no local em que trabalham. Um dos entrevistados, inclusive, crê que não há a necessidade de capacitação, pois já aprendeu como fazer o trabalho que lhe foi designado.

É importante trazer a tona nesse sentido o que ensina Bergue (2010) e ainda as diretrizes estabelecidas no texto do Decreto 5.707/2006, no que diz respeito à importância de uma estratégia de capacitação dentro das organizações públicas.

No curso das entrevistas muitos dos líderes afirmaram ter conhecimento das dificuldades orçamentárias que as instituições públicas passam e tentaram justificar para si mesmos que esse deve ser o motivo para não terem realizado nenhuma capacitação. Entretanto, se faz necessário o ensinamento de Tachizawa (2004, p.219) nesse sentido, que afirma que:

[...] com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com treinamento deixaram de equiparar-se aos de material e consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços [...].

Além disso, quando questionados sobre como e de que forma tomaram conhecimento das atribuições relativas ao cargo que ocupam, percebeu-se que todos sentem a falta de um regimento interno que delimite tais atribuições. Da mesma forma, os entrevistados afirmam que tomaram conhecimento de suas atribuições na prática, ao longo do exercício do cargo, ou ainda, observando chefias anteriores.

Considerando que, dentro do processo de formação das equipes, existe uma diferenciação entre grupos e equipes, os entrevistados foram convidados a pensar nos seus liderados e comentar em qual das duas categorias estes se encontravam. Além disso, foi pedido ainda aos líderes que comentassem caso fizessem algo para o desenvolvimento dessa classificação, conforme respostas apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 6 – Grupo ou equipe

	Grupo ou equipe?	Tem buscado realizar/desenvolver algo neste sentido da formação?
E-1	"Nos considero <b>uma equipe</b> , pois trabalhamos de forma conjunta".	"(...) me utilizo da <b>flexibilidade</b> para incentivá-los (...) tento fazer a pessoa se sentir bem, se sentir amigo, de forma a entrosar a equipe".
E-2	"Considero como <b>um grupo</b> ".	Não comentou
E-3	"Aqui nós somos <b>uma equipe</b> ".	"Na medida do que posso, <b>incentivo a capacitação</b> , pois acredito que o conhecimento tem que ser disseminado".
E-4	"Eu digo que seja <b>um grupo</b> ".	Não comentou
E-5	"Eu acho que nós somos <b>um grupo</b> ".	Não comentou
E-6	"se a gente for analisar pelo viés da harmonia (...) eu diria que a gente vive <b>numa equipe</b> , mas se a gente for considerar a questão das metas e outras coisas mais formais (...) eu diria que a gente tem um <b>grupo de trabalho</b> ".	"Eu procuro fazer <b>exercícios diários de valorização do pessoal</b> , dentro da minha limitação obviamente".
E-7	"Eles estão mais para <b>uma equipe</b> , porque existe uma coesão muito grande".	"Eu <b>escuto muito eles</b> e a escolha das pessoas da equipe tem sido baseada de certa forma em características pessoais e por afinidade".
E-8	"Infelizmente estão mais para um <b>grupo de trabalho</b> ".	"Existe <b>muita vontade em transformar este grupo em uma equipe</b> eu não sei se vou conseguir, mas eu quero tentar, ver se formamos (...) uma grande equipe de trabalho em conjunto para uma mesma finalidade, para alcançarmos os mesmos objetivos".

Fonte: Autoria própria

O que foi possível perceber após análise das respostas dadas por esses líderes é que dos oito, quatro se consideram um grupo de trabalho, outros três se consideram uma equipe, e um dos entrevistados percebe que ora tem um grupo, quando se leva em conta as metas e os objetivos, ora tem equipe, quando leva em conta a coesão e a harmonia na execução das tarefas por essas pessoas.

Além disso, no que diz respeito ao desenvolvimento das equipes, dos oito entrevistados três não comentaram o assunto, quatro comentaram que tentam dar incentivos diversos aos seus liderados como a flexibilização dos horários, a solicitação de capacitação e a tentativa de valorização do pessoal. Além disso, um dos líderes afirma existir a vontade de transformar o grupo em equipe, mas não se sente muito firme em relação a isso.

Cabe ainda destacar que, em relação a essa flexibilização de horários, Bergue (2010) destaca que essa é uma das maneiras para se motivar os servidores que mais se adéqua às organizações do setor público, em face das suas particularidades e da natureza do trabalho.

É importante perceber que em relação a essa parte da entrevista, há um interesse em se desenvolver tais equipes, onde Oliveira (2011) destaca a importância que isso tem tido nas organizações, em especial no setor público. Ainda sobre o tema, considerando que as equipes têm metas e objetivos mais definidos e

sugerem maior coesão entre o líder e os seus membros, o que se espera é que a UFMA consiga desenvolver tais equipes de forma a atingir os resultados que espera.

Após se conhecer o processo de escolha das pessoas para ocuparem os cargos de liderança na UFMA, a partir da visão dos líderes entrevistados, conversamos com estes sobre o processo de escolha de suas equipes.

Em geral, os servidores passam por concurso para e são designados de acordo com as vagas que são abertas, relativas aos cargos. A PROGF é um dos setores mais técnicos da UFMA, dado as funções que exercem, então dessa forma não existe muita flexibilidade em relação ao pessoal que é direcionado para assumir tais cargos. Dessa forma, e conforme destacou um dos entrevistados, não existem muitas possibilidades de encaixe correto das pessoas de acordo com os seus talentos.

No que diz respeito aos aspectos relativos ao processo de formação das equipes, Marconi (2005) destaca alguns aspectos que devem ser observados nesse processo. Durante as entrevistas, foi possível perceber que, dentre os aspectos elencados pelo autor, a questão da capacitação é um dos menos observados pela UFMA, onde o setor de Recursos Humanos até possui cursos que são oferecidos anualmente, mas esses não refletem a real necessidade da PROGF, como destacado por um dos entrevistados.

Nesse contexto, cabe mais uma vez os ensinamentos de Tachizawa (2004, p.221) que ensina que o “desenvolvimento das pessoas numa organização está diretamente vinculado ao interesse estratégico do seu negócio”. Assim, se faz urgente que a UFMA priorize o desenvolvimento de suas equipes para que possa atingir melhores níveis de desempenho e melhores respostas aos anseios da sociedade.

Nesse mesmo contexto, aspectos como a avaliação dos servidores são de certa forma bastante questionada, pois mais de uma vez, onde os entrevistados afirmam que, além de ser uma avaliação falha, é muito genérica, e não avalia de fato o desempenho dos servidores, até porque é realizada de forma muito pessoal, com protecionismos e as notas são atribuídas com base em afinidades pessoais, e não por desempenho profissional de fato, conforme pode ser observado nas respostas apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 7 – Processo de formação das equipes

	Processo de escolha da equipe	Aspectos observados
E-1	"(...) a UFMA faz o concurso e os encaminha para cá. Apenas recebo o servidor".	(...) a <b>capacitação, nunca tivemos</b> , não sei se por conta do contexto financeiro da UFMA (...) Eu as <b>incentivo com a flexibilidade</b> , já que não tenho como fazer isso de forma remunerada (...) Quanto à <b>avaliação, faço isso pela produtividade</b> (...) não tenho muito o que fazer com os que não estão produzindo, <b>não sei bem o que fazer</b> "
E-2	"Eu realmente <b>não sei te responder</b> . A seleção da equipe aqui é quase aleatória".	"A <b>avaliação é feita, mas a questão pessoal atrapalha</b> muito (...) e isso prejudica a estratégia de realocação lá do setor de recursos humanos".
E-3	"os servidores (...) <b>passaram no concurso</b> , após a conversa com a psicóloga da UFMA, e a PROGF vendo a necessidade urgente de cada setor de alocação de capital humano, foi alocando (...).	" <b>Não existe de fato um recrutamento por habilidades ou competências</b> . Não consigo trabalhar o incentivo em si, cada um tem seu incentivo próprio, (...) Quanto à <b>avaliação</b> , (...) a gente percebe muito aqui, as notas por afinidade, <b>as pessoas não avaliam sua equipe olhando o profissional</b> ".
E-4	"Quando <b>são chamados para assumir o cargo</b> (...)".	"(...) <b>não existe capacitação</b> , no máximo a ambientação, mas nada relativo ao cargo que vai ocupar ou ao serviço que ele vai desenvolver. <b>Não há nenhuma forma de incentivar</b> ".
E-5	" <b>Tem o concurso</b> . Nós fazíamos a solicitação para o departamento de pessoal, e como a vaga aberta era daqui do setor, as pessoas vinham para cá".	"A <b>avaliação</b> (...) então <b>não sei direito como ela é feita</b> . Sei que, desde o começo do estágio probatório essas coisas fossem observadas, a situação não tivesse como ta (...) A <b>questão do incentivo é complicada</b> (...)".
E-6	"A equipe, as pessoas que trabalham com a gente, <b>elas são colocadas</b> (...) Eu acho que a <b>própria estrutura do serviço público, dificulta esse encaixe</b> correto das pessoas de acordo com seus talentos em cada setor"	"(...) eu como gestor, como líder, como diretor, tenho um <b>receio muito grande de devolver uma pessoa e correr o risco imenso e iminente de receber uma muito pior</b> (...) a grande sacada para o gestor da universidade seria desenvolver os recursos que a gente tem, desenvolver as pessoas. (...) <b>motivar essas pessoas para o trabalho é realmente um desafio diário, mas reforçar a importância do trabalho é uma das formas que eu utilizo para incentivar</b> ".
E-7	"(...) os membros da equipe, a maioria foram por mim <b>selecionados entre servidores da UFMA</b> (...)".	"A estratégia de capacitação da UFMA (...) <b>não reflete a real necessidade</b> (...) a nível de incentivos <b>existe hoje um incentivo financeiro</b> . (...) <b>função gratificada</b> (...) Com relação à <b>avaliação da UFMA</b> , (...) ela não é específica ela é uma avaliação muito geral, (...) cheia de certos protecionismos, (...), então <b>eu não acho que ela reflita de certa forma</b> (...)o <b>desempenho</b> de seus membros.
E-8	"(...) <b>no serviço público é concurso então não há muito o que ser feito</b> e se há, eu não sei te informar".	"(...) <b>todo servidor novo</b> que entra na universidade, a Pró-Reitoria de recursos humanos prepara <b>uma capacitação específica inicial</b> (...) nós <b>não temos uma forma de dar incentivos</b> , até porque quando se fala incentivo para muitos aqui só o financeiro é que vale (...) poderia ter uma forma de se reconhecer o valor desses servidores, (...) <b>os servidores estão desmotivados, falta motivação</b> para eles, falta o reconhecimento pelo seu trabalho (...) Eu acho que <b>essa avaliação é falha e eu sempre questioneei esta avaliação</b> "

Fonte: Autoria própria

Além desses dois aspectos, se faz necessário ressaltar a questão da possibilidade de incentivos, onde em geral não há formas de fazer isso, especialmente de maneira remunerada, até por conta da estrutura do setor público. Dessa forma, os líderes encontram outras maneiras como dar mais flexibilidade de horários ou quando se consegue, transforma-se a função gratificada como uma forma de incentivo. Nesse sentido, Schikman (2010) mais uma vez coloca essa como uma das características que precisam ser evitadas, esse papel distorcido da gratificação como forma improvisada de compensação salarial.

Mas com exceção dessas duas possibilidades, em geral a questão do incentivo e da motivação é vista pelos entrevistados como um quesito complicado de

se aplicar na administração pública, e isso prejudica o rendimento dos servidores em geral.

Considerando o objetivo principal desse trabalho que é descrever as dificuldades do exercício da liderança no setor público, na penúltima pergunta da entrevista os entrevistados foram convidados a responder sobre as principais dificuldades no exercício da liderança no cargo ocupado. Assim, apresentam-se as respostas conforme o quadro a seguir:

Quadro 8 – Principais dificuldades observadas no exercício da liderança

	Principais dificuldades observadas no exercício da liderança no cargo ocupado na UFMA
E-1	"é difícil <b>convencer as pessoas a produzirem, em especial o servidor estável</b> , que se nega a fazer o que é solicitado (...) <b>choque de competências</b> entre os setores e entre os chefes dificulta a liderança aqui. Também <b>não há apoio do gestor maior</b> ".
E-2	"Primeiro, <b>aquilo o que a gente herda</b> . Uma determinada direção que vem em sentido negativo, problemas que vem se arrastando há anos (...) a <b>falta de compromisso dos colegas</b> , o desconhecimento do seu papel dentro da instituição. A <b>falta de decisão</b> também, de gente que te ampare quando da tomada de decisão (...) Uma outra dificuldade também é a <b>falta de planejamento</b> , de discussão com os setores, as atribuições não são claras, não se respeita a formação técnica também (...) <b>A questão política é muito problemática</b> e faz com a universidade não se profissionalize"
E-3	"(...) é difícil a gente <b>conseguir capacitação aqui na universidade</b> (...) a <b>dificuldade de mudança</b> . A gente sugerir e não ver resultado. <b>Falta apoio da gestão</b> ".
E-4	"(...) a dificuldade maior é a autonomia. (...) <b>Falta autonomia</b> . (...) Falta também <b>investimento em infraestrutura</b> , que é precária. Falta mobiliário. Além disso, <b>falta treinamento e capacitação</b> , que é essencial".
E-5	"Primeiro <b>a dificuldade na mudança de chefia</b> (...) uma <b>certa falta de autonomia</b> (...) dificuldades para conseguir uma <b>melhoria na infraestrutura</b> (...) <b>a gente não chega até o nosso público por um canal, um site, algo do tipo</b> . Pra mim foi uma das coisas que mais dificultou. As vezes se passa horas no telefone, dando informações que já podiam estar em algum lugar para eles procurarem."
E-6	"(...) <b>relações políticas</b> é uma coisa eu dificulta bastante a atividade aqui (...) <b>a questão dos recursos tecnológicos</b> , que não são tão atualizados, falta esse suporte do setor de informática (...) Além disso, <b>as pessoas</b> . <b>A dificuldade maior aqui é lidar com as pessoas</b> , com os egos (...) Eu percebo ainda que apesar de existir apoio dos meus superiores até certo nível, <b>esse apoio não é decisivo de fato</b> , as mudanças não são executadas"
E-7	" <b>a falta de padronização</b> que existe dentro da universidade para demandar uma compra (...) <b>planejamento interno</b> de compras que não existe (...) <b>rotatividade que é muito alta</b> (...) não existe padronização nenhum manual (...)".
E-8	" <b>a maior dificuldade de todas é lidar com o ser humano</b> . E a maior dificuldade é essa é muito difícil (...) <b>a estabilidade que existe no serviço público atrapalha</b> (...)".

Fonte: Autoria própria

Dentre as principais dificuldades enumeradas pelos entrevistados a questão do ser humano e o desafio que é lidar com pessoas chamou atenção nas falas dos entrevistados, onde existe ainda menção à estabilidade adquirida pelos servidores, que, aos olhos dos entrevistados, prejudica a cobrança de um melhor desempenho dos servidores. Da mesma maneira, a falta de compromisso desses servidores também é um problema.

Nesse viés, se faz necessário um estudo mais completo em relação às motivações desses servidores, o que inclusive foi sugestão de um dos entrevistados.

Bergue (2010, p.418) reforça ainda que “cabe ao gestor público compreender os mecanismos responsáveis pela estimulação, procurando empregá-los de forma a definir uma rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais”.

Além disso, há a questão política, que é algo que os líderes comentaram em mais de uma vez como sendo algo que atrapalha as tentativas de se gerenciar da forma correta os setores. Nesse mesmo sentido, uma das dificuldades mais comentadas diz respeito à falta de apoio dos líderes em posição superior, da gestão como um todo. Em contrapartida, existiram críticas relativas à falta de autonomia na tomada de decisão.

Há ainda uma dificuldade bastante mencionada inclusive ao longo das entrevistas que é a questão do planejamento, que muitos consideram insuficiente ou falho. Há ainda uma necessidade de padronização das aquisições da UFMA, o que, ao ver de um dos entrevistados, iria facilitar muito o exercício da liderança na PROGf, uma vez que a Pró-Reitoria cuida da gestão financeira da UFMA.

Assim, cabe trazer ensinamento de Bergue (2011) sobre o planejamento das organizações que está ligado ao conceito de estratégia. Maximiano (2011) afirma ainda que o planejamento estratégico corresponde a tomada de decisões que a organização pretende seguir. Dessa forma, se a UFMA não repensar o seu planejamento, não apenas o acadêmico, mas o administrativo como um todo, não terá base para atingir as metas delineadas pela atual gestão.

Nesse mesmo contexto, a questão da falta de um normativo interno, do Regimento da Pró-Reitoria, também se apresenta como uma dificuldade, uma vez que, dado não haver nenhum documento com as atribuições de cada setor, isso tem causado um choque de competências, causando diversos problemas relativos à definição das metas e objetivos dos setores.

Por último, cabe destacar que uma das dificuldades também muito mencionada diz respeito aos investimentos em infraestrutura física e em tecnologia, e mais uma vez, sobre a dificuldade em se conseguir capacitação. Da mesma forma, o fato de haver certo distanciamento entre a PROGf e o público alvo também foi citado como uma dificuldade na liderança exercida.

## 6.2 Sugestões dos entrevistados

Após análise dos resultados relativos ao exercício da liderança dentro da PROGF e da UFMA como um todo, convidamos os entrevistados a responder dois questionamentos relativos aos encaminhamentos futuros no exercício dos cargos que ocupam. Assim, foi perguntado o que a UFMA poderia fazer para melhorar o desempenho dos entrevistados enquanto ocupantes de posições de liderança, e para melhorar o desempenho dos seus liderados, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 9 – O que a UFMA pode fazer pelo desempenho do líder e da equipe

	O que a UFMA pode fazer para melhorar o desempenho do líder e da equipe
E-1	"Manter um plano de capacitação permanente dos servidores (...) incentivo financeiro adequado e apoio do gestor maior (...)".
E-2	"Primeira coisa é a alternância de poder, a política bagunça muito (...) a nomeação de pessoas técnicas para os cargos (...) capacitação é fundamental, tem que ter (...) Tem que ter um resgate do que a pessoa é na instituição, do nosso papel. Acima de dinheiro, tem que mexer na alma do cara, traspassar a questão do bolso".
E-3	"Valorização dos técnicos administrativos, (...) e eu volto a falar: capacitação".
E-4	"Tem que ter entrosamento entre os setores, mas o que acontece é que há um trabalho individual, sem entrosamento. A UFMA tem que dar capacitação, seria uma boa. De qualquer forma você só muda se quiser. Eu penso que se houvessem essas reuniões para ver as dificuldades e a necessidade de mudanças, seria muito importante".
E-5	"(...) a questão do canal de comunicação. Acho que também poderíamos ter mais treinamento aqui (...) deve se olhar para o ambiente de trabalho, ambiente no sentido de infraestrutura mesmo. (...)".
E-6	"(...) a UFMA tem que profissionalizar mais esses instrumentos que são obrigatórios (...) A falta de planejamento é uma coisa que a UFMA podia melhorar Além disso, a questão do reconhecimento pelas atividades executadas (...) e a valorização (...)".
E-7	"(...) tem que ter um investimento maior no servidor, na pessoa do servidor, procurar as unidades que são técnicas e ver quais são as necessidades de treinamento, de capacitação e investir, porque o servidor gosta disso de ver que a universidade tem interesse no crescimento profissional dele (...) não é benéfico a universidade a centralização de conhecimento em algumas figuras (...) precisamos ser liderados também precisamos nos ver dentro de um planejamento que é algo que não nos enxergamos. Trabalhamos por demanda e isso é muito ruim, pois não conseguimos ver o que estamos produzindo".
E-8	"Olha eu não tenho nenhuma ideia do que a UFMA pode fazer. Acredito que de certa forma, falta dar mais capacitação até porque isso envolve recursos orçamentários (...)".

Fonte: Autoria própria

Dentre as repostas, a questão da capacitação foi tema recorrente, onde sete dos oito entrevistados afirmaram que tal ação é de fundamental importância para a melhoria desse desempenho.

Nesse contexto, se faz necessário o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoal da UFMA, e da Pró-Reitoria analisada na presente pesquisa. Além disso, deve ser considerado o planejamento da instituição, e as características básicas dos servidores. Além disso, Tachizawa (2004) afirma que também deve ser considerada a cultura organizacional, e outros aspectos que contribuam para determinar o perfil e as necessidades da organização.

Ainda nesse sentido, Soto (2002, p.233) ensina ainda que “o novo líder em todos os níveis e em todos os campos de trabalho humano é, na realidade, um construtor da cultura organizacional”, e em especial no local pesquisado, a presença de um líder que influencie positivamente a cultura da organização foi um dos temas muito comentados pelos entrevistados.

Dentro desse panorama, se faz importante fazer um contraponto com os ensinamentos de Bergue (2010, p. 485) que trata do “fetichismo” da capacitação:

Não é incomum encontrar a falta ou o baixo nível de treinamentos entre as razões declinadas por um dirigente, de qualquer dos níveis organizacionais como um dos fatores que limitam o alcance de bons indicadores de desempenho institucional [...] outra questão reveladora da fragilidade dessa função gerencial nas organizações públicas é o limitado alcance do dirigente para relacionar as necessidades de capacitação às diretrizes e objetivos estratégicos da organização.

Um dos aspectos também citados pelos entrevistados diz respeito à motivação e à valorização dos servidores. Tachizawa (2004) ao falar do clima organizacional afirma que pode ser definido como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Nesse contexto, é fundamental que a UFMA invista nesse aspecto, para garantir que seja bem sucedida em suas metas.

Além disso, um dos entrevistados destaca ainda que eles precisam ser liderados, e nesse sentido, Dubrin (2006, p.265) afirma que:

Os trabalhadores precisam ser inspirados e persuadidos, mas também necessitam de assistência no desenvolvimento e manutenção de um local de trabalho que funcione suavemente.

Destaca-se ainda a questão do investimento no servidor, inclusive de forma remuneratória, e em infraestrutura. É necessário também que a Universidade regulamente, pelo menos em relação à PROGf, as atribuições e competências dos setores, além das questões políticas que frequentemente fazem com que o desempenho da UFMA fique muito abaixo do desejável.

Em relação a essa sugestão dada pelos entrevistados, colacionamos entendimento de Bergue (2011) que diz que:

[...] a administração pública precisa, com relativa frequência, empreender uma ampla revisão crítica de seus processos organizacionais (a partir da identificação de seus objetivos), a fim de que constituam parâmetros fundamentais para o dimensionamento da estrutura.

Após essa penúltima pergunta, convidamos os entrevistados a pensarem sobre o que eles mesmos poderiam fazer para melhorar os seus desempenhos e de suas equipes, conforme apresentado no quando a seguir:

Quadro 10 – O que o entrevistado pode fazer

	O que o entrevistado pode fazer para melhorar o desempenho do líder e da equipe
E-1	"eu busco <b>a minha capacitação constante, o meu aperfeiçoamento profissional (...)</b> <b>procuo me humanizar</b> , me colocar no lugar do outro (...)"
E-2	"Eu acho que <b>tem algumas atitudes drásticas a serem tomadas</b> , (...) Além disso, <b>saber ouvir</b> , porque você aprende mais ouvindo. E praticar (...)"
E-3	"(...) <b>eu tenho que buscar motivação para mim e para a minha equipe</b> , porque com as dificuldades que a gente encontra, a gente acaba desmotivado, e eu preciso buscar essa motivação, pois sem ela eu não tenho como ser líder de uma equipe. Eu tenho buscado essa motivação"
E-4	Não comentou
E-5	"Eu devo <b>formalizar mais as minhas necessidades e o que eu quero fazer como líder</b> , para ver se sai do papel. <b>Me capacitar melhor, fazer mais cursos</b> , ser mais dura para cobrar das pessoas com mais rigor, com mais firmeza, não aceitar tantas negativas"
E-6	" <b>O que eu tenho procurado fazer é dar celeridade aos processos (...)</b> <b>Eu acho que poderia contribuir bem mais, eu me sinto bem desmotivado</b> , até por causa dessas dificuldades que já comentei (...) Essa falta de equidade aqui dentro desmotiva muito, perceber que muita gente é premiada por não fazer nada ou pouco fazer"
E-7	"Eu <b>acho que internamente a gente tem que fazer mais aqui no setor</b> , temos que buscar mais mecanismos para dar uma resposta maior aos processos (...)"
E-8	"Tenho <b>trabalhado bastante para atingir os objetivos (...)</b> Preciso <b>aprender a continuar trabalhando em conjunto com as outras universidades</b> , com os outros órgãos, pois isso é muito importante para a gente, essa aproximação (...) Isso é uma coisa que tenho buscado e tentado ver se mesmo sem ter esse incentivo financeiro ou não, ver se aproximamos mais as pessoas"

Fonte: Autoria própria

Mais uma vez chama à atenção a questão da capacitação e do aperfeiçoamento profissional, fator que os entrevistados deram muito destaque durante toda a entrevista. Foi citado ainda como sugestão pessoal, que as demandas sejam formalizadas da forma correta, uma vez que, atrelado à crítica do apoio da gestão já mencionado anteriormente, está o fato de que a informalidade impede com que a gestão tome ou apoie decisões.

Da mesma forma, foi trazida a questão da motivação pessoal e para toda a equipe de trabalho. Essa preocupação com a motivação deve se refletir na forma como lideram nos seus setores, uma vez que é importante que o líder basicamente deva ter um sonho e uma visão capaz de motivar a si mesmos e a sua equipe, nas palavras de Tachizawa (2004). Nesse mesmo viés, as relações humanas mais uma vez foram colocadas em destaque.

Tem ainda as atitudes relativas ao lado profissional e ao trabalho executado na UFMA, onde por mais de uma vez os entrevistados falaram em melhoria de desempenho e de rendimento no trabalho. Nesse mesmo sentido, faz-se destacar a necessidade da interação com outros órgãos da Administração

Pública, para que a troca de conhecimentos e experiências possa trazer benefícios no exercício da liderança na UFMA.

## 7 CONCLUSÃO

A Administração Pública vem cada vez mais, ao longo dos anos, trabalhando de forma a se adequar aos novos paradigmas relativos à busca pela qualidade e excelência nos serviços prestados, em especial por conta da questão da transparência que recebe cada vez mais destaque e fornece ao cliente (o público), parâmetros para avaliação dos serviços prestados.

Assim, o exercício da liderança na administração pública se faz de grande importância para que se atinja um nível de desempenho compatível com a expectativa da sociedade como um todo. Entretanto, liderar no setor público é uma tarefa árdua que apresenta inúmeros desafios se considerarmos as peculiaridades e especificidades das organizações públicas.

Nesse sentido, e após leitura de vasto referencial teórico no que diz respeito a aspectos relevantes ao tema e ainda, após realização de entrevistas com servidores públicos que ocupam cargos em posição de liderança em uma instituição pública, foi possível identificar alguns desses desafios, de acordo com a percepção desses líderes.

As relações humanas no ambiente de trabalho, e em especial no setor público foi um dos principais desafios percebidos, uma vez que há dificuldades em lidar com servidores que, até por já terem adquirido a estabilidade garantida por Lei, possuem menos preocupação com o seu desempenho e como consequência, menos compromisso com as atividades desempenhadas.

Nesse mesmo contexto, foi possível perceber que a questão da motivação para o trabalho a ser realizado está muito abaixo do desejado. Os servidores entrevistados demonstraram por diversas vezes uma necessidade em se sentirem mais valorizados pela instituição como um todo. Da mesma forma, foram feitas muitas críticas com relação à ingerência política realizada na UFMA, e à falta de apoio dos gestores em nível superior aos pesquisados.

A falta de planejamento e de padronização das solicitações que são direcionadas ao setor pesquisado também foram colocadas como desafios a serem enfrentados por esses líderes pesquisados. Também foi citada a falta de um normativo específico com as atribuições e definições de cada setor para que se evitem choques de competências entre os atores da Pró-Reitoria objeto da pesquisa.

Ainda no que diz respeito aos desafios, as dificuldades relativas ao baixo ou a falta de investimento em ações que priorizem a capacitação dos servidores e dos líderes e ainda, em infraestrutura também foram mencionados como um dos que mais carecem de atenção por parte da gestão superior da instituição pesquisada.

Dentre os diversos aspectos relativos à liderança, o presente estudo buscou a compreensão das principais teorias, com destaque para a questão da influencição e da qualidade da liderança exercida. Ressalta-se também a descrição dos estilos de liderança, e a importância da organização que aprende para que a liderança atenda às necessidades da empresa. Da mesma forma, merece destaque o conhecimento dos níveis encontrados nas organizações.

As teorias apresentadas por autores como Senge (2005), Chiavenato (2004, 2006 e 2010), Maximiano (2008 e 2011), Tachizawa (2004), dentre outros, citados nos capítulos iniciais, foram de fundamental importância para a construção do presente trabalho, uma vez que elas serviram de base para o assunto explorado. Da mesma forma, os estudos de Bergue (2010 e 2011) sobre a Administração Pública foram essenciais para uma melhor compreensão das especificidades dessa área.

Nesse sentido, foi necessário se fazer um pequeno recorte relativo às diferenças entre a Administração Pública e Privada, no que diz respeito ao atendimento dos interesses da sociedade, uma vez que o interesse público é diferente do interesse privado. Da mesma forma destacam-se as características comuns às organizações públicas que foram essenciais para se compreender as dificuldades encontradas pelos líderes deste setor.

Foi possível ainda, se obter um maior entendimento do processo de formação de equipes na Administração Pública, que possui aspectos específicos que vão desde a seleção e o recrutamento, que se dão em regra, por meio de concurso público, até as dificuldades encontradas para se manter uma estratégia de capacitação e avaliação de desempenho, além da quase inexistência de uma estrutura de incentivos.

Destacam-se ainda as diversas limitações encontradas na realização da presente pesquisa, pois a pesquisa teve como foco o setor administrativo de uma instituição de ensino público federal, e outros órgãos públicos e instituições de ensino públicas em outras esferas administrativas podem ter outros procedimentos e

políticas internas que podem funcionar de forma diferente se comparadas com o local objeto da pesquisa.

Ainda sobre as limitações, cabe ressaltar que a instituição pesquisada possui outras unidades distribuídas em outras cidades do estado, e a pesquisa em tela foi realizada somente no município de São Luís, e dessa forma, pode acontecer de os resultados em outras cidades serem diferentes.

Outra limitação encontrada e que merece destaque foi o fato dos entrevistados conhecerem a pesquisadora, o que pode ter resultado em respostas não totalmente sinceras, como se estivessem buscando uma resposta correta, para não parecerem sem o conhecimento adequado. Gil (2002) chama atenção para esse fato, onde afirma que é necessário considerar que na entrevista o pesquisador está presente e, da mesma forma que pode auxiliar o entrevistado, pode igualmente inibi-lo ao ponto de prejudicar os seus objetivos.

É importante ressaltar que ainda há muito a ser feito, no sentido de se aproximar a teoria do que de fato é feito na prática. Dessa maneira, se faz necessária a construção de novas pesquisas sobre o tema liderança na administração pública, tomando-se por base outros órgãos como objeto, e ainda, dentro da própria UFMA, uma pesquisa sobre as bases da motivação e sobre o clima organizacional nos seus setores o que seria de extrema importância para o desenvolvimento e para uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Ronaldo José. **O planejamento e a estrutura organizacional no processo de contratação de bens e serviços nas Universidades Federais do Maranhão e de Santa Maria**. 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2011.

BARZELAY, Michael. **Gestão pública na prática**. Entrevista. *sp.gov* (versão eletrônica), São Paulo, n. 6, set. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3ª Ed. Ver. e atual. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: < Acesso em:

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm).> Acesso em: 30 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por competências**. Brasília-DF, Disponível em: < [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf) > Acesso em: 26.jun.2016

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.

CAMÕES, M.R.S; PANTOJA, M.J.;BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração: uma visão**

abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomas Learning, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. In: **HBR Classics**: fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. 2005. *Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública*. Disponível em: <[http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt\\_apoio\\_marconi\\_rh.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2016.

MARINI, Caio. **Gestão pública no Brasil**: Temas preservados e temas emergentes na formação da Agenda. Disponível em: <<http://publix-teste.vm-host.net/documents/14/24668/GESTAO+PUBLICA+NO+BRASIL-+2004/0634fea5-cc94-4dd6-b839-f3e61ccab3ad>> Acesso em 18 jun.2016

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30ª Ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

OLIVIER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., Campinas, 2001. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001.

OLIVEIRA, F.B. DE; SANT´ANNA, A.S; VAZ, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970> > Acesso em: 15 jun. 2016

Oliveira, J.A; MEDEIROS, M.P.M. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

Panzenhagen, L.M. Nez, Egeslaine de. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões.** Disponível em: < [http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2012/chefia\\_lideranca.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf)> Acesso em: 04.jun.2016.

Pereira, Maurício Fernandes. **A produção científica sobre liderança na Universidade Federal de Santa Catarina.** Disponível em: < <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/117.pdf>>. Acesso em: 17.jun.2016.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008, 60 f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

RAMIÓ, Carlos. **TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** Disponível em: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf> Acesso em 08/jul.2016.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras.** Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

ROSA, M.V.F.P.C. ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autentica, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público.** In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: ENAP, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 19ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomas Learning, 2002.

TACHIZAWA, T. ANDRADE, R.O.B. **Gestão nas instituições de ensino**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4ª Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro, 2004: Editora FGV.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. São Luís, 2012. Disponível em: <<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/VCr7WSAs8vHGTUH.pdf>> Acesso em: 16.jul.2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís – Maranhão

## PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E FINANÇAS

## AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

**Eneida de Maria Ribeiro**, CPF 054.640.303-44, Pró-Reitora de Gestão e Finanças da Universidade Federal do Maranhão, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **MARCELI MUNIZ**, matrícula nº 2011001242, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 15 de junho de 2016.

**ENEIDA DE MARIA RIBEIRO**  
PRÓ-REITORA DE GESTÃO E FINANÇAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Cidade Universitária Dom Delgado – Prédio Marechal Castelo Branco - PROGF  
Avenida dos Portugueses, 1.966 - São Luís - MA - CEP: 65080-805  
Fone: (98) 3272- 8850 / 3272- 8851

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista aplicado aos funcionários da Universidade Federal do Maranhão que exercem funções de liderança na Pró-Reitoria de Gestão e Finanças

Roteiro de Entrevista para pesquisa de trabalho de conclusão de curso

Título do Estudo: Desafios do exercício da liderança no contexto da administração pública: Um estudo de caso na Universidade Federal do Maranhão.

Pesquisadora responsável: Marcell Muniz – Aluna do curso de Administração – UFMA. Fone: 98236-4362

Local da coleta de dados: Pró Reitoria de Gestão e Finanças

Público-Alvo: Servidores em cargos de liderança na PROGF (Pró-reitoria, diretoria de departamento e diretores de divisão).

A presente pesquisa tem como objetivo descobrir quais os principais desafios e limitações no exercício da liderança em uma instituição pública. Aqui se apresenta o roteiro da entrevista, mas o mais importante é o relato pessoal de cada um dos entrevistados. Informo que a entrevista será gravada, porém as informações fornecidas terão sua privacidade garantida e os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento. Desde já agradeço a participação e colaboração com o presente trabalho.

1 – Dados de identificação da amostra:

- a) Sexo:
- b) Faixa etária:
  - a) 18 a 25 b) 26 a 35 c) 36 a 45 d) 45 a 54 e) acima de 55 anos.
- c) Escolaridade:
- d) Se ensino superior, qual curso:
- e) Quanto tempo como servidor público? E no cargo atualmente ocupado?

2 – Sobre o exercício da liderança no setor público:

- a) Você conhece alguma teoria sobre o tema liderança? Caso positivo, como o exercício de sua função na UFMA é influenciado pelo que você conhece do tema?

- b) Você consegue enumerar alguma característica do exercício da liderança que você entenda ser específica da atuação no setor público?
- c) Você conhece o GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização) e os seus princípios, os quais têm por objetivo a excelência na prestação dos serviços públicos?

3 – Sobre o cargo atualmente ocupado e sua posição de líder na UFMA:

- a) Você conhece algum dos regulamentos que norteiam o setor público e a UFMA (Lei, estatuto, regimento, resoluções, Plano de Desenvolvimento Institucional, Missão, Visão, Valores, etc)?
- b) Você sabe como se dá o processo de escolha para o cargo atualmente ocupado? Você recebeu algum treinamento/capacitação para o exercício do cargo? De que forma e em que momento desde que assumiu o cargo atualmente ocupado você tomou conhecimento das atribuições do seu setor de trabalho?
- c) Considerando as definições de grupo e equipe, a formação das equipes em sua área está mais para grupo ou para equipe? O que você desenvolve como líder para classificar em grupo ou equipe?
- d) Como você descreve o processo de escolha da formação de seu grupo de trabalho no setor atualmente liderado por você? Quais aspectos são observados neste processo? (recrutamento, estrutura de carreira, estratégia de capacitação, estrutura de incentivos, de avaliação e estratégia de realocação e redistribuição de servidores)
- e) Quais as principais dificuldades percebidas por você no exercício do cargo de direção atualmente ocupado na UFMA?
- f) O que a UFMA pode fazer para melhorar o desempenho da sua equipe de trabalho e o seu desempenho como líder da equipe? O que você pode fazer para melhorar o seu desempenho como líder?

Muito obrigada pela sua participação nessa pesquisa. Sua contribuição foi muito importante para o desenvolvimento do trabalho.