

## Liderança nas Instituições Públicas de Ensino Superior sob a ótica dos liderados

**Thiago Soares Nunes-** [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)  
Centro Universitário UNA

**Helen Fischer Günther-** [helen.fg@gmail.com](mailto:helen.fg@gmail.com)  
Laboratório Liderança e Gestão Responsável (EGC/UFSC)

### Resumo

Percebe-se espaço existente na literatura para a discussão sobre quais são os elementos que levam à ocorrência da liderança no contexto do serviço público, considerando a ótica dos liderados. Deste modo, o objetivo deste artigo é identificar referências e critérios de liderança dentro da Universidade Federal de Santa Catarina com base na percepção dos seus servidores docentes e técnico-administrativos. Metodologicamente, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva e estudo de caso, com coleta de dados primários mediante questionário. As 214 respostas obtidas foram submetidas à análise de conteúdo de Bardin (2004) e resultaram em três principais elementos para o reconhecimento da liderança na referida instituição: aspectos emocionais (8,5%); hierárquicos (31,7%) e, relevância do trabalho (59,8%). Conclui-se que, independentemente de ser por uma questão hierárquica, um vínculo emocional ou relacionado ao trabalho desenvolvido, os líderes influenciam (negativamente ou positivamente) a cultura da instituição, alguns com maior poder de influência, outros na replicação dos valores e costumes estabelecidos ao longo da história.

**Palavras-chave:** Liderança; Setor público; Universidade; Servidor público federal; Gestão Universitária.

## 1. Introdução

O presente artigo se propõe a estudar a liderança no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir da percepção dos seus servidores docentes e técnico-administrativos, tendo como referencial a liderança no setor público e, mais especificamente, a liderança em instituições públicas de ensino superior.

A liderança nesse contexto atua para mobilizar competências de seus dirigentes para otimizar resultados organizacionais e se manifesta por meio de práticas específicas relacionadas a direcionamento, dissolução de conflitos, avaliação de cenários e resultados, análise de riscos, criação e implementação de políticas, dentre outras (BRASIL, 2014).

As instituições de ensino superior possuem diversas formas de manifestação da liderança e da distribuição do papel do líder, seja formal ou informalmente. O objetivo estabelecido tem como essência primar pelo sistema de ensino ao qual a instituição pertence e garantir a qualidade da formação que oferta (ORTIZ, 2017).

A motivação para estudo advém em grande parte do espaço existente na literatura para a discussão sobre quais são os elementos que levam à ocorrência da liderança no contexto do serviço público, considerando a ótica dos liderados. Por isso, o objetivo desta pesquisa é identificar referências e critérios de liderança dentro da Universidade Federal de Santa Catarina com base na percepção dos seus servidores docentes e técnico-administrativos.

Este artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção consiste nesta introdução, que traz o contexto e o objeto de pesquisa, a motivação para o estudo e alguns conteúdos relacionados ao entendimento da temática em tela. A segunda seção traz o referencial teórico do estudo e aborda a liderança no setor público e a liderança nas instituições de ensino superior. A terceira seção relata os procedimentos adotados para o delineamento e execução da pesquisa de campo, assim como a quarta seção versa sobre o detalhamento da apresentação e análise dos resultados do estudo de caso. Ao final, na quinta seção, são apresentadas as principais conclusões e contribuições deste artigo, bem como sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Liderança no setor público

O tema liderança na esfera pública desperta reações variadas, especialmente quando consideramos o espectro dos servidores públicos brasileiros. Isso se dá, voa de regra, porque há um temor de que se esteja falando de liderança carismática ou de importação de modismos, tais como os advindos dos Estados Unidos ou do setor privado (AMARAL, 2006).

O que se percebe nesse estudo é que a pesquisa em liderança no Brasil obteve avanços e está relacionada com as instituições de ensino superior, mas ainda é considerada escassa e defasada quando se considera especificamente o contexto da administração pública (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Bertoncini e Cunha (2017) identificaram como temas mais estudados na área: competências do líder no setor público brasileiro; recompensas do líder-liderado no setor público; dificuldades para o exercício da liderança no setor público brasileiro; aprendizagem no desenvolvimento de competências de liderança; e liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro.

Falar em governança das instituições públicas brasileiras também é falar em liderança, uma vez que “é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais” (BRASIL, 2014, p. 40). O modelo de liderança organizacional pública brasileira, também denominado de sistema de liderança, fundamentalmente está relacionado à aplicação dos princípios de coordenação, delegação de

competência e governança que é adotado (BRASIL, 2014). Segundo esse referencial, são consideradas práticas relacionadas à liderança organizacional:

- a) Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
- b) Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
- c) Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
- d) Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.
- e) Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.

Assim, a liderança contribui com a efetividade da organização pública ao trazer um conjunto de práticas que dá subsídio às ações e aos projetos da instituição, além de estabelecer e fazer cumprir parâmetros de qualidade e de lisura para os resultados a serem alcançados.

É preciso considerar que há distintas realidades dentro da administração pública brasileira. Há quadros funcionais heterogêneos, diferenças culturais e entre as gerações, conflitos e dificuldade de cooperação e de continuidade (AMARAL, 2006). Por isso é que lideranças acabam se destacando quando apresentam características como escuta, comunicação, capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado, bem como o direcionamento à formação de consensos e à negociação, a serem observadas na análise do caso em estudo (seção 4 deste artigo).

Além disso, espera-se que o líder possua a capacidade de compreender os desafios e as adversidades que são colocadas pela realidade nacional, de lidar com a complexidade das decisões públicas, de enfrentar as diferenças e incorporar a diversidade, de praticar a boa governança e de contribuir para as necessárias reformas (AMARAL, 2006).

Fleury e Fleury (2004) explanam que o líder sabe agir de modo responsável e reconhecido, uma vez que liderança que implica ações como mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valores econômicos à organização e valor social ao indivíduo.

Liderar no setor público, portanto, refere-se ao conjunto de práticas, seja de natureza humana, seja de natureza comportamental, que assegura as condições para o exercício da governança efetiva, isto é, pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (BRASIL, 2014).

## **2.1 Liderança nas Instituições de Ensino Superior**

Não há consenso entre os estudiosos sobre o conceito de liderança no contexto do ensino superior, uma vez que alguns autores enfatizam algumas características particulares sobre as percepções que coletam em seus estudos, e outros as diferenciam a partir das perspectivas teóricas que influenciam sua conceituação (ORTIZ, 2017).

O presente e o futuro das instituições de ensino superior (IES) estão relacionados diretamente com a qualidade de sua liderança e do compromisso com alguns valores específicos, tais como a meritocracia, que deve permear todos os setores da universidade (ALTBACH; SALMI, 2011).

A liderança em instituições de ensino é concebida de diferentes maneiras, as atribuições podem ser consideradas sob o ponto de vista formal e funcional do papel do líder, em que é atribuída ao gestor a responsabilidade da administração dos recursos, o desenvolvimento de

planos em resposta a objetivos estabelecidos pelo sistema de ensino, além de garantir a qualidade nos processos de formação – que é a razão de ser das instituições de ensino, mas que muitas vezes é o aspecto que menos recebe pelos gestores (ORTIZ, 2017).

Reis (2010) evidencia que, no Brasil, ainda faltam líderes no campo da gestão universitária; alguns poucos líderes efetivamente investem na aprendizagem pessoal. O que se vê é que, de modo geral, observa-se o que acontece no dia a dia e, quando muito, direciona-se o pensamento para o amanhã. Na liderança, precisa-se desenvolver uma visão de médio e de longo prazo e, nas universidades públicas federais, ainda faltam gestores adequadamente preparados.

Sabe-se que a importância do líder no êxito das instituições de ensino superior advém do alto nível de influência que possuem na organização e nos grupos sociais a ela relacionados e devem ser relacionadas às peculiaridades dessas organizações (ORTIZ, 2017) e, geralmente a liderança é vista como uma solução para quase todos os problemas (BOLMAN; DEAL, 1995).

Lorenzo (2005) elucida que atualmente se busca sintetizar as teorias focadas nas qualidades dos indivíduos (líderes) com as teorias focadas no contexto (liderança), resultando na perspectiva de que a liderança é um fenômeno que combina certas características da pessoa e da situação em consonância com um objetivo compartilhado. Assim, o autor propõe que a liderança é uma integração entre o indivíduo, o contexto, o grupo e o objetivo. Lorenzo (2005) ainda elenca estas características para a liderança:

- a) função inerente ao grupo e, por extensão, à toda a instituição. É por isso que mais e mais pessoas falam sobre liderança e menos sobre líder;
- b) é uma função pertencente ao grupo, não a uma pessoa e menos ainda a uma posição no organograma;
- c) está inserida na cultura da instituição, representa um dos valores que constituem a cultura da organização;
- d) é uma atividade que envolve o domínio de processos de natureza tripla: técnica, interpretativa e transformadora;
- e) é uma função também compartilhada;
- f) é exercida de maneira colegiada e colaborativa.

É premente considerar que as instituições de ensino superior apresentam diferenças substanciais em relação às instituições de ensino de outros níveis, pois possuem um alto grau de especialização do corpo docente, uma orientação para a formação de profissionais de diversas áreas, desenvolvimento de atividades de ensino, vinculação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Ademais, estão imersas em um contexto dinâmico que requer adaptação às mudanças que ocorrem em ambientes internacionais e locais (ORTIZ, 2017).

Não obstante, a liderança é considerada como fortemente influenciadora de eficácia e melhoria das instituições de ensino, tornando-se uma prioridade nos programas de políticas educacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e seus países membros. Considera-se, então, que a liderança é essencial para alcançar uma melhor gestão nas instituições de ensino superior e pode ser considerada tanto uma estratégia e quanto uma competência necessária aos dirigentes educacionais (ROMERO; CÁZARES; BARRERA, 2017).

Consequentemente, Daft (1999) esclarece que a liderança envolve influência no comportamento do outro ou do grupo, tanto para reforçar quanto modificar, com vistas ao alcance de objetivos, sejam estes individuais, pessoais ou organizacionais. Além disso, tal

influência provém da própria estrutura organizacional (influência formal), mas também das relações informais.

### 3. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se a abordagem qualitativa. Nesta abordagem procura-se compreender os significados e características situacionais apresentadas pelos participantes, as quais expressam um universo de significados, motivos, aspirações e valores que correspondem a um aspecto mais profundo das relações, processos e fenômenos (MINAYO et al., 1994; RICHARDSON et al., 2008).

Portanto, ao tentar compreender o fenômeno por meio da interpretação e consciência do indivíduo, a qual é subjetiva, a pesquisa está inserida no paradigma interpretativista (BURREL; MORGAN, 1979).

Ademais, a pesquisa também se classifica como descritiva, uma vez que descreve a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos sobre as pessoas representativas para eles na Universidade, e também como estudo de caso. O estudo ocorreu na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo realizado entre 2014-2015 na referida instituição. Neste período a UFSC contava com aproximadamente 5.710 servidores (2.540 docentes e 3.170 técnicos-administrativos).

Quanto à amostra da pesquisa, os pesquisadores optaram por não realizar a mesma, uma vez que tiveram acesso à população. O questionário utilizado foi encaminhado para o e-mail institucional de todos os participantes e também comunicado pelo setor de divulgação da Universidade. Ao total, foram respondidos 214 questionários.

O instrumento utilizado na coleta dos dados, questionário, apresentou questionamentos sobre o participante (dados sociodemográficos e relacionado ao trabalho/cargo), bem como questionamentos sobre o fenômeno pesquisado – o servidor importante/representativo para ele e o porquê da escolha.

Com relação à interpretação e análise dos dados, após coletados, os mesmos foram filtrados e categorizados. Tendo como principalmente ferramenta para tal a análise de conteúdo de Bardin (2004), a qual segue a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, e por fim, a inferência e interpretação das informações. Com base nas respostas dos participantes e relacionando estas com a literatura, foram identificadas três categorias: hierárquico; emocional; relevância do trabalho.

Ressalta-se que todos os aspectos éticos foram seguidos para a realização da pesquisa e, conseqüentemente, proteção e anonimato dos participantes, tal qual como regula a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde - CNS (BRASIL, 2012). Assim, os participantes foram nomeados com a letra “P” e seus respectivos números, de 1 a 214.

### 4. Análise dos resultados

Os participantes da pesquisa foram os servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC, sendo caracterizados majoritariamente: mulheres (53,3%); idade média de 40 anos; casados/união estável (68,7%); Doutores (26,2%); Técnicos-Administrativos (54,2%); de 1 a 5 anos trabalhando na UFSC (49,5%); 40 horas semanais de trabalho (50,9%); lotados no campus Florianópolis (91,1%); vinculados à Centros de Ensino (61,2%); e sem cargo de direção ou função gratificada (80,8%).

Foi questionado aos pesquisados sobre pessoas que eles consideraram importantes ou significativas para a UFSC e o porquê de sua escolha. Compreende-se que nesta subcategoria, pessoas significantes para a organização, reforçam os valores da cultura, representam o que a

organização defende, estabelecem padrões de desempenho, e motivam os integrantes da organização.

A partir de análise dos dados coletados nas questões abertas, foram identificados três aspectos que caracterizam as percepções dos entrevistados: hierárquico (importância referente ao cargo ou posição hierárquica ocupada pela pessoa); relação emocional (importância devido a um vínculo emocional); trabalho que a pessoa exerceu ou exerce na instituição (importância do trabalho realizado pela pessoa ou sua relevância social para o pesquisado). Sobre as incidências destes nas respostas, foi detectada a seguinte proporção desses aspectos: emocionais foram relatados por 8,5% dos entrevistados; hierárquicos foram mencionados por 31,7% dos entrevistados e, trabalho foi respondido por 59,8% dos informantes.

TABELA 1 - Pessoas consideradas representativas para UFSC, sob a ótica dos entrevistados

<b>Pessoa mencionada</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Reitor	22	11,1
Roselane Neckel	16	8,0
Caspar Erich Stemmer	12	6,0
João David Ferreira Lima	11	5,5
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	7	3,5
TAE'S	4	2,0
Alunos	3	1,5
Chefe de Departamento	3	1,5
Docentes	3	1,5
“Eu”	3	1,5
Outros	115	57,8
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários.

A tabela anterior apresenta os papéis ou o nome das pessoas que mais foram citadas pelos pesquisados. As respostas têm relação tanto com aspectos hierárquicos quanto emocionais e de trabalho. Primeiramente a resposta com maior incidência foi Reitor quando tratado o âmbito hierárquico prioritariamente, devida a sua importância para a instituição. Em sequência são citados quatro reitores, lembrados pelos trabalhos que exercem ou exerceram na instituição. Constam em sequência, mas em número bem menor de citações, servidores técnico-administrativos (TAEs), discentes e docentes, ou seja, basicamente o corpo funcional da instituição e demais pessoas que interagem com a instituição. Por fim, alguns entrevistados elencaram a si próprios como pessoas importantes para a UFSC.

#### **4.1 Categoria: posição hierárquica**

Ao pensar apenas numa perspectiva hierárquica, ou seja, quando o participante vincula uma pessoa importante ou representativa para a universidade tendo como ponto de vista o cargo ou função que ela ocupa, necessariamente a maior incidência foi o cargo máximo da instituição – Reitor (21 respondentes); seguido pela atual reitora Roselane Neckel (4 respostas), e Chefe de Departamento com 3 respostas. Algumas das justificativas dos participantes sobre sua escolha foram:

[...] porque representa institucionalmente a UFSC e a lidera, imprimindo ritmo de trabalho e definindo os rumos (Reitor – P16).

Dirigente máxima da IES; Por ser o administrador geral da instituição; Figura representativa máxima da Instituição (Reitor – P19; P48; P51).

Suas escolhas políticas e administrativas afetam a TODOS na UFSC, então é importante (não disse que é positivo, disse importante) (Reitor – P54).

São os cargos máximos da UFSC, eleitas, representam a instituição, encaminham decisões importantes para o rumo desta instituição (Reitor – P89).

Pessoa que deve cuidar da instituição nas suas finalidades como um todo, com desvelo, sem preferências ou rivalidades entre os diferentes centros. Manter a ordem, estrutura, nome e qualidade do ensino (Reitor – P93).

A Reitora porque é a cabeça geral da UFSC. Representa a Gestão de um modo geral, que abrange o planejamento, tomada de decisões, política de funcionamento da UFSC e condução da instituição. Muita coisa depende dela e das suas articulações (Reitor – P165).

Representante da Universidade (Roselane Neckel – P42).

Como uma profissional importante para a instituição, uma vez que ocupa o cargo de reitora (Roselane Neckel – P194).

Dentro da instituição a figura mais conhecida é o(a) reitor(a), e é ele ou ela que está à frente da instituição por determinado tempo. E necessariamente a Reitoria, órgão executivo máximo da instituição, tem por competência, segundo o Art. 3º do Regimento da Reitoria (UFSC, 2012, p. 1), “[...] planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade.” E neste mesmo regimento, o Art. 6º apresenta as competências do Reitor, que inclui, em especial no inciso I – “representar e administrar a Universidade, bem como superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades” (UFSC, 2012, p. 2). As justificativas dos pesquisados vai no sentido do trabalho que é exercido e incumbido ao reitor, e obviamente a sua importância para a organização. O ocupante do cargo de reitor, como um gestor/líder maior, deve além de suas obrigações estabelecidas em regimento, reforçar os valores da cultura da instituição, representar o que ela defende, e motivar os integrantes da mesma

#### 4.2 Categoria: relação emocional

Na relação emocional para escolha de determinada pessoa como importante ou representativa para a UFSC, é destacado o vínculo emocional das escolhas dos pesquisados. Neste aspecto, muitos nomes de servidores foram citados, inclusive os próprios respondentes da pesquisa se auto “elegeram”.

Acredito que como mulheres, romperam e continuam rompendo barreiras na UFSC (Roselane Neckel {Reitora} e Lúcia Helena Pacheco {Vice-reitora} – P64).

Sei que já escrevi minha história na UFSC e sei que vou deixar meu legado, pois ao longo desses anos sempre me dediquei 100% ao meu trabalho pra devolver o melhor pra sociedade que me paga (“Eu” – P7).

Eu me considero importante, pois sei da minha busca por fazer mais e melhor para a comunidade universitária (“Eu” – P87).

Porque participei do grupo de assédio moral há cerca de dois anos e ela me ensinou algo pra vida muito importante: “o assediado tem que tomar muito cuidado para não começar a agir como quem o assedia, tendo um comportamento semelhante com as demais pessoas...” Em alguns momentos eu percebi que estava começando a ser bem parecida com a figura de quem me assediava à época (Suzana da Rosa Tolfo – P164).

Pode-se destacar mais intensamente o discurso do Pesquisado 64, que também reflete o Pesquisado 59, 137 e 161, os quais falam sobre a reitora Roselane Neckel (e também a vice-reitora, Lúcia Pacheco) como as primeiras mulheres ocupar o cargo de reitoras na UFSC. Em um cargo até então masculino, o surgimento de duas mulheres no poder da instituição trouxe consigo um debate de gênero, que ao longo de sua gestão algumas vezes foi associado a críticas sobre o trabalho e a capacidade de ambas pelo fato de serem mulheres. Segundo Freitas (2001) há bem pouco tempo quanto mais uma mulher era bem-sucedida no trabalho, mais era malvista e caluniada. Apesar da ampliação e aceitação de mudanças por muitos, esta

visão não desapareceu completamente, uma vez que continuamos vivendo em uma sociedade machista, não essencialmente como uma mentalidade exclusiva masculina (FREITAS, 2001). Hirigoyen (2006) complementa e enfatiza que no ambiente organizacional não se fala em igualdade de sexo, sobretudo quando se sobe na hierarquia, pois para muitos as mulheres não estão aptas a postos de responsabilidades.

Alguns participantes destacaram a si próprios como importantes para a instituição, pelo trabalho que desenvolveram/desenvolvem, pelo seu comprometimento com a UFSC e com a própria comunidade. Ou seja, para esses é possível pensar que não há heróis nessa cultura, mas a contribuição individual, singular para compor a cultura.

Outro discurso a ser destacado é o do Pesquisado 164 que retrata sobre sua participação em um grupo de apoio psicológico à vítimas de assédio moral, o qual segundo ele(a) foi ajudado(a) a compreender melhor a violência e não replicá-la com os demais colegas de trabalho, o que contribui para pensar na importância de ações com vistas a dar assistência aos que sofrem com o assédio moral no trabalho. Não raro, a vítima de assédio moral pode se tornar um(a) agressor(a), como em situações onde vivencia tratamentos hostis de seu superior, e passa a replicá-las com seu(s) subordinado(s) (HIRIGOYEN, 2006). Aquele que luta com monstros deve acautelar-se para não tornar-se também um monstro (NIETZSCHE, 2005).

### 4.3 Categoria: relevância do trabalho

Na última perspectiva, relacionada ao trabalho, os pesquisados apresentam pessoas as quais identificam serem significativas devido a importância do seu trabalho na instituição. Consequentemente, a história da UFSC, conforme já mencionado, tem como figuras centrais os reitores que representam ou representaram a instituição. Neste sentido, os mais citados foram os ex-reitores, Caspar Erich Stemmer (12), João David Ferreira Lima (11), Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (7), e a atual reitora Roselane Neckel (8).

[...] foi o grande transformador da UFSC no seu incentivo a Pós-graduação e crescimento físico do Campus (Caspar Erich Stemmer – P22).

[...] um visionário, e que efetivamente se mobilizou para elevar a instituição a níveis de excelência internacionais, sem perder a noção prática do processo (Caspar Erich Stemmer – P44).

O primeiro Reitor da UFSC, Prof. João David Ferreira Lima, por história de construção da UFSC, vivenciada pelo meu Pai, já falecido, que muito relatou o orgulho de vivido esse momento com o referido professor (João David Ferreira Lima – P49).

[...] pelo pioneirismo, empreendedorismo e compromisso com a construção do bem público. Agentes de Alavancagem institucional diante da sociedade nacional e do sistema mundo (João David Ferreira Lima – P148).

Reitor por duas vezes, incentivou a PG e inseriu a UFSC no cenário nacional e internacional

Reitor que auxiliou na expansão da UFSC (edificações e início da expansão dos campi) (Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – P143).

Faz uma grande gestão, mas nada num mar de tubarões famintos e impiedosos. Está de mãos atadas e mesmo assim, tem conseguido articular importantes mudanças (Roselane Neckel – P75).

[...] pela coragem de assumir decisões antes nunca tomadas na gestão da UFSC. Não estou julgando o teor de suas decisões e sim sua coragem (Roselane Neckel – P95).

João David Ferreira Lima foi o primeiro reitor da UFSC, necessariamente é uma das pessoas mais importantes na história da instituição por este fato, e também por ter feito parte da construção e luta pela universidade. Em sequência, Caspar Erich Stemmer, terceiro reitor da UFSC, é lembrado pelo incentivo de professores em Dedicção Exclusiva, expansão do



campus, formação de professores e por sua postura austera na instituição. Já Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, foi reitor da UFSC em três momentos, e teve importância no crescimento/expansão da UFSC e a projeção da instituição no âmbito nacional e internacional. Por outro lado, os argumentos dos pesquisados com relação a atual reitora, Roselane Neckel, estão enaltecendo o trabalho que ela e a sua vice (Lucia Pacheco) desenvolvem para mudar a cultura da universidade. Contudo, segundo alguns pesquisados existem forças contrárias à sua gestão e ações.

Outras respostas apresentadas pelos pesquisados giram em torno de enaltecer os integrantes da instituição de forma geral. Ou seja, para alguns “todas as pessoas são importantes para a UFSC” (P151; P213). E, na mesma direção (P174), considera “[...]importante todas as pessoas que ‘vestem a camisa da UFSC’, ou seja, se preocupam com a qualidade do seu trabalho [...]”. Outra resposta a se destacar foi a do Pesquisado 34, que segundo ele “As pessoas vão e a UFSC fica. Alguns fazem a diferença, mas no final das contas sobra a UFSC e as pessoas, importantes ou não, acabam passando”.

Segundo Freitas (2007) as pessoas significativas, ou heróis momentâneos, sempre existirão nas organizações, pois são aquelas pessoas que ultrapassam as metas, que desenvolvem os melhores projetos, que exercem suas atividades de forma produtiva. Porém, a lógica é que as pessoas passam, e a organização permanece. Ou seja, os heróis são circunstanciais e não simbolizam a organização permanentemente, visto que podem ser superados ou esquecidos. Contudo, na pesquisa, isso não se sobressai quando apresentado em uma perspectiva hierárquica e de trabalho, pois nestes casos, foram identificados reitores tanto atuais quanto antigos da instituição.

Por fim, independente dos nomes elencados, seja por uma questão hierárquica/cargo, vínculo emocional, ou relacionado ao trabalho desenvolvido, o fato é que todos de algum modo influenciam (negativamente ou positivamente) a cultura de organização. Alguns com maior poder de influência, outros na replicação dos valores e costumes estabelecidos ao longo da história. E tais situações muitas vezes não estão inicialmente visíveis para aqueles que ingressam na UFSC, e ao vivenciarem o trabalho a imagem que tinham sobre a instituição se distorce muitas vezes – conforme se pode observar na próxima seção.

## 5. Conclusão

A liderança no ensino superior é imprescindível para que a formação do indivíduo e a aprendizagem aconteçam. Portanto, estudar esse tema é contribuir para que uma educação efetiva seja erigida e possa fazer parte de modo positivo no desenvolvimento da cultura de um país.

Diante da análise de conteúdo das 214 respostas obtidas, conclui-se que são fatores críticos para o reconhecimento da liderança (ou de um líder): posição hierárquica ou cargo, vínculo emocional, e reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Tais fatores influenciam tanto negativa quanto positivamente a cultura de organização e fazem parte de sua história, bem como compõem a construção de seu futuro. Algumas pessoas foram identificadas com maior grau de influência, outras contribuíram para a replicação de valores e costumes estabelecidos ao longo da existência da instituição.

Muitas vezes esses aspectos não estão inicialmente visíveis para aqueles servidores que recém ingressam na UFSC. Todavia, ao vivenciarem o trabalho, ao conviver com os diferentes indivíduos e grupos, a imagem que tinham sobre a instituição acaba por se distorcer. Distorção esta que é uma consequência do próprio envolvimento com as pessoas e a cultura organizacional.

Assim, conclui-se que características como escuta, comunicação, capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado, bem como o direcionamento à formação de consensos e à negociação estão presentes nas pessoas que foram lembradas pelos servidores como referência de liderança. Futuramente, sugere-se estudos que se debrucem mais profundamente sobre a manifestação de tais características pelos líderes, sobre a percepção dessas características pelos liderados e sobre a formação da cultura organizacional pautada no reconhecimento de pessoas específicas como líderes influentes em sua história.

### Referências

- ALTBACH, P. G. SALMI, J. **The Road to Academic Excellence: the making of worldclass research universities**. Washington: The World Bank, 2011. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/688061468337210820/pdf/646680PUB0acad00Box361543B00PUBLIC0.pdf>>. Acesso em 20 maio 2018.
- BERTONCINI, I; CUNHA <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/1cidesp/paper/view/101/94>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Organización y liderazgo: el arte de la decisión**. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1995.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. 2ª versão. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74>>. Acesso em: 30 junho 2018.
- BRASIL. Resolução nº 466, 12 de dezembro de 2012. 2012. Dispõe sobre as diretrizes e as normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. **Conselho Nacional de Saúde**. Brasília. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Helnemann Educational Books, 1979.
- DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v.19, n.3, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552015000300290](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000300290)>. Acesso em mai. 2018.
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas -RAE**. São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FLEURY, A. FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- LORENZO, M. El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. **Revista española de pedagogía**, ano LXIII, n. 232, set-dez. 2005, 367-388.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NIETZSCHE, F. W. **Além do bem e do mal**: prelúdio a uma filosofia do futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

ORTIZ, C. M. A. Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 8, n. 15, 2017.

REIS, F.J.G. **Formação de líderes para gestão e universidade de classe mundial**. Disponível em: <<http://www.fabiogarciareis.com.br/documentos/UniversidadedeClasseMundial.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2018.

ROMERO, V. R.; CÁZARES, M. C.; BARRERA, C. T. El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 8, n. 15, 2017.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Regimento da Reitoria. Aprova o novo Regimento da Reitoria e altera o nome da Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional. Resolução normativa nº 28/CUn, de 27 de novembro de 2012. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência. Florianópolis, p. 1-19, 2012. Disponível em: <[http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento\\_Reitoria.pdf](http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2015.