



## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

**CHERYL MAUREEN DAEHN**  
UFSC  
[cheryl.daehn@gmail.com](mailto:cheryl.daehn@gmail.com)

**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**  
UFSC  
[kellycbenetti@gmail.com](mailto:kellycbenetti@gmail.com)

### **RESUMO**

Este estudo objetiva contextualizar os desafios da gestão universitária no âmbito das universidades públicas federais, abordando os principais enfoques para mostrar a sua importância para o desenvolvimento destas instituições. Para tanto, o artigo foi elaborado através de revisão bibliográfica com o estudo das visões de diversos autores. As teorias foram comparadas e selecionadas para sintetizar um raciocínio sobre a importância da gestão universitária e seus desafios percebidos diante dos cenários social, político e econômico da atualidade. Neste estudo, fez-se uma contextualização da complexidade da gestão universitária, qualidade de vida no trabalho, comportamento, motivação e liderança com teorias que fornecem subsídios para reflexão acerca do tema, proporcionando um enfoque polêmico sobre os desafios da gestão perante os entraves burocráticos, financeiros e de pessoas, tratando de aspectos motivacionais e de liderança. Ao final, o estudo permite evidenciar, bem como refletir sobre a complexidade da gestão das atividades da universidade, aliada aos desafios impostos aos gestores quanto à motivação e liderança de suas equipes.

**Palavras chave:** Gestão universitária, motivação, liderança.

## 1. INTRODUÇÃO

A universidade é a referência da pesquisa científica, bem como, o espaço intelectual e acadêmico que forma cidadãos. Paralelamente, é também uma instituição tradicionalista, conservadora, burocrática, fragmentada e resistente a mudanças, apresentando dificuldades para buscar a inovação, conforme afirma Vieira e Vieira (2004, p. 181), “É sabido que as universidades públicas são instituições recalcitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação”.

Os gestores de instituições de ensino federais convivem com o desafio de manter os servidores motivados com e para o trabalho. A burocracia característica do serviço público bem como a escassez de recursos financeiros, fragiliza a execução das atividades. Com isso, os entraves do cotidiano acabam levando as equipes ao esgotamento, perdendo motivação e qualidade no desempenho das tarefas.

Tratando-se da dotação orçamentária destinada às universidades, é fato que esta é baseada em indicadores que não traduzem o resultado da instituição. Os indicadores pilares do cálculo estão relacionados a resultados tradicionais, como número de alunos, professores, cursos, conforme modelo de alocação de recursos adotado pelo MEC.

Conforme Paladini (2000) a estabilidade do servidor público é uma lei e uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade; sua qualificação em geral é baixa; existe uma cultura tradicional de descaso à coisa pública; o seu salário é baixo e não é geralmente aceito como função básica para contribuição positiva no resultado das universidades.

Apesar disso, cada organização, pública ou privada, tem suas próprias características e um contexto específico. O perfil do servidor acaba por ser delineado conforme os estímulos que recebe, experiências às quais é submetido e ao tipo de gestão para a qual se reporta. O clichê do comodismo no serviço público devido às condições de estabilidade, conforme abordado por Paladini (2000), não pode ser generalizado. A principal fonte de geração de qualidade é o servidor e, portanto, os resultados dependem de questões intrínsecas da pessoa, aliadas à gestão, padrão de liderança, qualidade de vida no trabalho.

O desenvolvimento deste artigo justifica-se por ser um estudo que aborda assuntos relevantes à discussão no âmbito da gestão universitária, relacionado-a aos temas liderança e motivação, de forma articulada ao meio acadêmico e considerando-se sua pertinência e aplicabilidade no campo da administração. Além disso, é um estudo importante, original e viável. Importante, pois relaciona-se a uma questão relevante que influencia a sociedade e merece atenção na literatura específica. Original, visto que a pesquisa e o assunto proporcionam resultados capazes de surpreender. É viável conforme prazos, recursos e disponibilidade de informações.

O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, liderança e motivação, trazendo visões de diversos autores, de forma a permitir a realização de relação entre os temas, apresentando seus principais aspectos para sintetizar e demonstrar a sua importância para a administração das organizações.

A pesquisa trata de um ensaio teórico e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica comparando as teorias apresentadas e selecionando os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

O presente artigo está estruturado em três partes. Na primeira parte é apresentada a fundamentação teórica, trazendo as contribuições de diversos autores sobre a complexidade da gestão universitária; qualidade de vida no trabalho; comportamento e motivação; liderança. Na segunda parte é apresentada a metodologia da pesquisa e em seguida as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A COMPLEXIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Em nosso país, a Gestão Universitária, principalmente a partir da expansão da educação superior brasileira no início do século XXI, bem como da necessidade de profissionalização no que diz respeito à gestão dos processos organizacionais, tem se constituído num tema cujas discussões vêm assumido caráter permanente. Além do importante debate realizado nos últimos tempos em torno do referido assunto, é válido destacar que a universidade, assim como as demais instituições de Ensino Superior vem se consagrando como entidades extremamente relevantes para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil a nível mundial.

É notável que a literatura pertinente ao tema relacionado à universidade converge para um ponto comum, indicando que essa instituição possui grande relevância e prestígio social, visto que representa o *locus* onde se dá a produção e difusão do conhecimento. É, segundo Fávero (2000, p. 71), “[...] uma instituição dedicada a promover o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Sua existência é de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como, para ajudar a resgatar e entender melhor as origens de nossa formação intelectual e social. Nesse sentido, Salomão (2011, p. 11) ratifica que:

[...] podemos considerar que a universidade foi o primeiro espaço de saber que contribuiu para a universalização do conhecimento e da integração das pessoas, onde se esboçou nossas identidades sociais e científicas; por meio de sua memória, poderemos compreender parte de nossa herança intelectual e o funcionamento de nossas sociedades.

A universidade é constituída por um enorme elenco de atores que direta ou indiretamente são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos), acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente diferenciada e eclética, que faz da universidade, conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

Os gestores universitários afirmam ter uma grande quantidade de tarefas inesperadas, fora do planejamento, como reuniões, atividades paralelas ao trabalho em si, num fluxo intenso e descontínuo. A atenção é desviada seguidamente, fragmentando suas ações e prejudicando seu processo decisório.

Conforme Sales (2005), esses gestores tomam decisões por intermédio de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes, pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória.

O gestor é parte do processo decisório organizacional e seu comportamento, conduta, atitudes, como o de qualquer funcionário é determinado e influenciado por fatores internos e externos à organização. Valores, bem como experiência em gestão, são variáveis que determinam o comportamento da pessoa, independente das decisões a serem tomadas.

Sales (2005) afirma que somente compreendendo o ilogismo e a ambiguidade da vida organizacional é que se pode entender por que o dirigente se comporta de determinada maneira. Assim, o processo decisório organizacional é um dos condicionantes fundamentais do comportamento gerencial e, portanto, antecedente e determinante da própria decisão.

Na concepção de Souza (2009) as universidades representam um conjunto de pessoas, cujas relações sociais e interpessoais superam as estruturas determinadas pelo modelo racional burocrático. Dessa maneira, essas instituições são concebidas como complexas não apenas pela condição de serem instituições especializadas, mas, sobretudo por desenvolverem múltiplas atividades consideravelmente interdependentes entre si.

Grillo (2001, p. 14) ao se referir à universidade pondera que a mesma é uma instituição permeada pela complexidade, que visa criar e difundir o conhecimento. Por concentrar em sua natureza características peculiares e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações”.

Para Azevedo et al. (2011), a universidade é uma instituição singularizada, uma vez que possui uma cultura própria que a deixa especial. Assim, para a autora, a universidade pode ser compreendida como sendo:

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais (AZEVEDO et al., 2011, p.12).

Sendo assim, o ambiente multifacetado e complexo que caracteriza as instituições universitárias, as tornam distintas de outras organizações. A esse respeito, Souza (2010, p. 18) diz que: “Embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, no tocante a alguns aspectos organizacionais, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas”. Grillo (2001, p. 14) ao se referir a essa diferenciação reafirma tratar-se de realidades completamente adversas, salientando que: “Equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”.

Nas palavras de Mariotti (2007) a complexidade não pode ser compreendida com base no pensamento linear. Ela deve ser entendida como um sistema aberto, integrador, pluralista e flexível que é integrado por todas as suas partes. O pensamento complexo, não linear, segundo esse mesmo autor, admite a existência de contradição, da diversidade e da incerteza, aceitando as mudanças que ocorrem no mundo real.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de seu conceito e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a mesma:

[...] conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora (MORIN, 2002, p.81).

Considerando essa perspectiva, os gestores que operam em organizações complexas, como as universidades, hospitais, entre outras, encontram dificuldade de coordenar e controlar suas múltiplas atividades. Em função de seu tamanho ou da natureza complicada de suas operações, essas organizações apresentam um elevado grau de complexidade no que tange a sua estrutura e aos seus processos, tornando fortemente limitada a mensuração de seu desempenho, haja vista a diversidade de objetivos que possuem (SOUZA, 2009).

Conforme Melo (2002), o espírito pluralista que encontra-se inserido no cerne das universidades de qualquer parte do mundo, admite a convivência entre grupos ou pessoas com pensamentos diversificados sobre questões variadas e extremas. Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002, p. 26).

A difícil missão de gerir as universidades, considerando todas as suas nuances, não é uma constatação recente, conforme percebe-se no texto de Finger, (1991, p. 9), que ao tratar sobre esse aspecto afirma que “A universidade, desde o seu surgimento como instituição [...], tem representado um desafio aos que nela desempenham alguma função”. Dessa forma, levando em conta a peculiaridade e complexidade que compreende o ambiente acadêmico, técnico e administrativo universitário, pode-se deduzir o quão desafiador representa o trabalho nessas instituições, não somente para aqueles que encontram-se a frente de sua gestão, mas também, para os que são responsáveis direta ou indiretamente pela execução de suas atividades meio e fins.

É possível perceber, portanto, o alto grau de dificuldade que enfrentam os administradores para gerir as universidades, especialmente se no cotidiano da gestão dessas instituições não estiverem incorporadas as importantes e essenciais ferramentas e práticas administrativas que possam contribuir para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, Norberto e Lima (2006) explicam que a universidade na condição de produtora do conhecimento por excelência, que prepara profissionais para atuarem em organizações públicas e privadas, e que fomenta projetos voltados à cidadania, deve levar em conta a importância da gestão estratégica, assim como, da utilização do planejamento estratégico no desenvolvimento de suas atividades, visto tratar-se de instrumento que contribui para a melhoria de sua gestão.

É preciso buscar novas formas para gerir as universidades, voltadas efetivamente ao atendimento de suas necessidades específicas. Souza (2009, p. 22) destaca que: “Não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Nessa perspectiva, dado as peculiaridades que envolvem a universidade, assim como, a necessidade e

importância do contínuo processo de sua evolução, é fundamental a realização de pesquisas acadêmicas que busquem desenvolver novas teorias voltadas especialmente para essas instituições que são diferenciadas em relação às demais.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Embora existam diversas vertentes sobre a qualidade de vida no trabalho, “a raiz da qualidade de vida envolve uma concepção pluralista do trabalho” (PAIVA; AVELAR, 2011).

Há certo consenso quanto à área de alcance dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), qual seja, o ambiente organizacional, pois a QVT é vista como “o estado percebido de bem-estar ou equilíbrio das necessidades humanas relativas ao trabalho e que podem ser gerenciadas pela organização” (LEAL, 2004, p. 3).

Conforme Albuquerque e França (1998, p. 41) definem QVT como “um conjunto de ações de uma empresa [...], visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”. Sendo voltados para a empresa, os PQVT’s têm um objetivo comum: alcançar melhores resultados, pois, “em princípio, entende-se que a quaisquer níveis de investimento em Qualidade de Vida no Trabalho, devem resultar em melhor desempenho do empregado, melhorando a produtividade e o faturamento” (MONTEIRO et al., 2011, p. 21).

As discussões acerca da QVT devem ser feitas de maneira cuidadosa, como alerta Fernandes (1996, p. 36):

O conceito de QVT é, de certa forma, abrangente, e precisa ser definido com clareza, uma vez que, como enfatizam Wether e Davis (1983), os cargos/postos de trabalho representam não apenas uma fonte de renda para os trabalhadores, mas também um meio de satisfazerem suas necessidades de toda ordem, com reflexos evidentemente em sua qualidade de vida. Mesmo em países onde tais estudos se encontram bastante desenvolvidos, como nos Estados Unidos (*Quality of Working Life* - QWL), Canadá e França (*Qualité de la Vie au Travail* - QVT) e de modo especial na Suécia, onde esta linha de pesquisas alcançou considerável desenvolvimento, “tal expressão não apresenta consenso em sua definição”

Conforme Chiavenato (2014, p. 421-422), tem-se um resumo dos Principais Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho:

O Modelo de Walton afirma que existem oito fatores que afetam a QVT: compensação justa e adequada; condições de segurança e saúde no trabalho; utilização e desenvolvimento de capacidades; oportunidades de crescimento contínuo e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; relevância social da vida no trabalho.

No Modelo de Hackman e Oldman tem-se que as dimensões do cargo produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam a QVT. As dimensões do cargo são: variedade de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; autonomia; retroação do próprio trabalho; retroação extrínseca.

O Modelo de Nadler e Lawler traz que a QVT está fundamentada em quatro aspectos: participação dos funcionários; reestruturação do trabalho; inovação no sistema de recompensas; melhora no ambiente de trabalho.

## 2.3 COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO

Para Covey (2002b), não existe comportamento organizacional; existe apenas comportamento individual, e tudo mais flui desse comportamento. O estudo do comportamento organizacional consiste no desenvolvimento de uma compreensão do comportamento humano, e visa a utilizar esse saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações (MITCHELL e LARSON, 1987, p 4, apud CHANLAT, 1996).

O comportamento organizacional é um campo heterogêneo que se originou ao mesmo tempo das relações humanas, de alguns ramos da psicologia industrial, da sociologia e das teorias das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão, das diferentes correntes de *management*, apresentando-se hoje como uma imensa colcha de retalhos, um campo aberto a quase todos os ventos teóricos. (SALES, 2005)

Há um interesse da psicologia organizacional pela motivação. Seus objetos de estudo abordam questões estreitas e bem definidas, cujas respostas constituem a base de um fragmento de engenharia social, cujo objetivo é amortecer as tendências nascidas da divisão do trabalho e do empobrecimento das tarefas (ALVESSON, 1996, CHANLAT, 1996).

Gooch e McDowell (1988, apud BERGAMINI, 1997, p. 38) definem motivação como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo”. Desta forma, entende-se que motivação é um impulso que surge de dentro de cada pessoa. Consequentemente, nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa a não ser que ela mesma esteja envolvida espontaneamente num determinado processo.

Leboyer (1984, apud BERGAMINI, 1997 p. 38) afirma que “é evidente que todo o desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidões) e que se tenha a vontade (motivação)”.

As aptidões podem ser adquiridas e desenvolvidas através de educação e treinamentos contínuos. Já a motivação é um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter este esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. As pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais estão motivadas; portanto, “a motivação é em última análise uma distribuição do tempo disponível”, é uma questão de alocação de tempo. Tudo indica que a motivação nasce no interior de cada pessoa e passa a ser uma força propulsora que a impulsiona para a consecução de seus objetivos. (COVEY, 2002).

## 2.4 O INDIVÍDUO

O indivíduo é o sujeito da liderança conectiva de Lipman-Blumen (1999, p..21) motivado nas tarefas, nos relacionamentos com seus colegas de trabalho e nas interações entre as tarefas e todos os demais colegas de trabalho. Embora o indivíduo conectivo favoreça as ações disciplinadas e inovadoras, ele não dispensa o poder da liderança tradicional. Engaja-se numa política comunitária, constrói uma comunidade, pensa em longo prazo, capacita outros e combina condutas tradicionais de liderança com várias estratégias da atual era conectiva. Ele mescla a exploração ética de si próprio e de outros com condutas familiares baseadas na autoconfiança, poder, delegação, colaboração e assistência. No processo, ele revitaliza as condutas de liderança tradicional.

O caráter e capacidade de um indivíduo são características determinantes para uma boa liderança. Caráter é o que um indivíduo é, e capacidade é aquilo que ele pode fazer.

As três capacidades mais importantes para um indivíduo, segundo Covey (2002, p.194), são: comunicação, planejamento e organização, e solução sinérgica de problemas.

Covey (2002, p.125) define comunicação como o pré-requisito para a solução de problemas e uma das aptidões mais importantes na vida, e poderia ser definida também como entendimento mútuo. Ele continua e afirma que, quando o nível de confiança é alto, a comunicação é fácil, sem esforço, instantânea e precisa. Quando a confiança é baixa, a comunicação é extremamente difícil, cansativa e ineficaz.

## 2.5 LIDERANÇA

A análise da literatura científica sobre liderança demonstra a existência de uma sucessão de abordagens que buscam definir a liderança sob diversos horizontes epistemológicos (NORTHOUSE, 2004).

No entanto, pode-se identificar um núcleo que caracteriza especificamente esse fenômeno, uma trípole, composta pelo líder (ou líderes), os liderados e o objetivo comum perseguido (BENNIS, 2007).

Enquanto os estudos da liderança nas organizações em geral, em especial naquelas com finalidade lucrativa, possuem histórico de longa data, as pesquisas em liderança universitária somente iniciaram a partir da década de 1980, com um número bastante reduzido de pesquisadores.

Bryman e Lilley (2009) ressaltam a contradição, pois muitos, senão a grande maioria, dos pesquisadores da liderança estão vinculados às Instituições de Ensino Superior (IES). Esses pesquisadores, porém, raramente prestam atenção para o estudo da liderança universitária.

Mintzberg (2010) considera a liderança como um dos papéis do gestor, referente às relações com seus liderados. De acordo com o autor, diferenciar a liderança da gestão é um exercício muito mais teórico do que prático, pois é muito difícil nas organizações se pensar se em um determinado momento o gerente está liderando, ou está apenas gerindo. Assim, o autor aborda a liderança como um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais com os membros do grupo.

Um importante aspecto a ser avaliado é a amplitude dos conceitos de líder e de gestor. A gestão está limitada ao contexto hierárquico da organização, os gerentes são pessoas formalmente designadas para se responsabilizarem por outras pessoas. O conceito de líder, no entanto, não está restrito às relações hierárquicas da organização, a liderança pode ocorrer tanto dentro da organização quanto fora dela (em organizações políticas e sociais), e, até mesmo nas organizações, as pessoas podem reconhecer como líder alguém que não foi formalmente designado como gestor, tratando-se do chamado líder informal (HARTLEY; BENINGTON, 2011).

Segundo a literatura, a liderança universitária é diversa nos diferentes níveis da instituição. Dessa forma, a liderança universitária envolve as seguintes perspectivas: (a) da universidade na sua totalidade, representada pelos níveis mais altos da instituição, como a Reitoria, Vice-Reitorias (ou Pró-Reitorias) e também os conselhos superiores; (b) a perspectiva intermediária, referente aos Centros de Ensino, que fazem a ligação entre a estrutura superior e o nível mais baixo da liderança universitária, e também as Coordenações de Curso; (c) por fim, a liderança exercida dentro dos Cursos universitários, que representam o nível mais básico da estrutura de liderança universitária, exercido, por exemplo, nos Departamentos de determinados grupos de disciplinas, ou ainda nos Laboratórios vinculados a determinados cursos universitários (BOER; GOEDEGEBUURE, 2009).



A principal diferença na forma como a liderança é praticada nesses distintos níveis reside nas funções exercidas pelos líderes dessas diferentes instâncias. Middlehurst e Elton (1992), e Middlehurst, Goreham e Elton (2009), nesse sentido, classificam a liderança universitária em seis funções que envolvem a liderança de uma instituição de ensino superior: a liderança educacional (ou política), acadêmica (ou profissional), administrativa (ou organizacional), a liderança intelectual, a liderança pessoal; e, ainda, a liderança coletiva.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa trata de um ensaio teórico e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica comparando as teorias apresentadas e selecionando os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

O espírito do ensaio teórico é a relação permanente entre o sujeito e objeto, constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Neste contexto, o ensaio, se tornou uma forma respeitável; sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa merecem divulgação e em seguida atenção de outras (BOORSTIN, 1995).

A pesquisa classifica-se como qualitativa porque fará uma demonstração teórica de diversas perspectivas acerca dos temas gestão universitária, motivação e liderança. Não há a intervenção do pesquisador no contexto observado e nem a utilização de instrumentos estatísticos na coleta de dados e nas análises realizadas.

### **4. RESULTADOS**

O ensaio teórico resultou numa revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, liderança e motivação, através das visões de diversos autores, relacionando os temas com a apresentação dos seus principais aspectos para sintetizar e demonstrar a sua importância para a administração no âmbito universitário. Foram apresentadas as teorias e selecionados os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

Assim, é possível demonstrar como a gestão universitária é permeada por diversas nuances que vão além de uma gestão refém da burocracia e engessada aos parâmetros de uma organização comum. A universidade é uma instituição rica em diversidades, sociais, culturais, humanas, políticas e requer gestores capacitados para enfrentar um cotidiano recheado de decisões complexas.

A revisão bibliográfica permitiu visualizar como fatores relacionados às relações humanas podem contribuir para o desenvolvimento da universidade como um todo, bem como no aprimoramento de pessoal. Manter equipes motivadas e incentivadas para a realização de um trabalho de qualidade é essencial para que o cidadão receba um serviço justo e de qualidade.

## 5. CONCLUSÃO

Diante do atual contexto político, econômico e social que vivenciamos no Brasil, marcado pelas exigências crescentes de mudança e inovação em todas as áreas, não é possível admitir que as universidades federais brasileiras conservem-se burocráticas, lentas, ineficientes e, sobretudo, resistentes a mudanças. Elas não devem se acomodar com o simples cumprimento de tarefas operacionais ou obrigações legais e regimentais, permanecendo com o foco voltado somente ao seu ambiente interno. Ao contrário, têm que necessariamente dirigir seu olhar para fora, para o macro ambiente que tanto tem a oferecer em termos de oportunidades e de crescimento.

Considerando esse ponto de vista, Melo (2013, p. 7) afirma que “A Universidade não pode mais continuar sendo uma ilha. Precisa destruir a história ‘torre de marfim’, e construir pontes para compartilhar conhecimentos. Principalmente, descer do pedestal, sair de dentro de si mesma e interagir com a sociedade [...]”.

As universidades precisam inovar mais com iniciativas práticas para desenvolver aspectos que estejam dificultando o desenvolvimento dessas instituições. Logo, é imprescindível que mudanças aconteçam a partir de intervenções criativas com o fito de torná-las menos burocráticas, mais dinâmicas e flexíveis, para que possam alcançar plenamente sua missão institucional e, por consequência, proporcionar a sociedade um maior grau de satisfação.

Há um conjunto de fatores complexos que dificultam às universidades federais o alcance de resultados mais satisfatórios. Os processos de gestão ainda sofrem com o excesso de burocracia, devido à grande quantidade de controles que acabam por prejudicar o andamento e atendimento das necessidades, tanto internas como externas. As rápidas transformações do meio externo também dificultam o acompanhamento pelas universidades, que desfavorece, também, a manutenção da qualidade da formação dos profissionais entregues ao mercado de trabalho.

Além disso, recentemente as universidades públicas cada vez mais vêm perdendo espaço para as particulares, que acabaram por formar um forte bloco concorrente, confirmado principalmente pelo crescente número de instituições.

Desta forma e diante das limitações existentes, a motivação dos servidores acaba sendo um dos poucos meios viáveis aos gestores para atingir a eficiência, quiçá o único realmente disponível. A preocupação dos líderes das universidades públicas com a disposição para o trabalho das suas equipes sempre será um fator de grande peso, por serem estas instituições intensivas em capital humano.

No serviço público, os gestores convivem com o desafio de manter o interesse de sua equipe gerando esperança e motivação e, assim, propiciando um ambiente agradável e saudável de trabalho. Isso ajuda a conduzir para melhores resultados, propondo uma visão orientadora sobre o que fazer em termos pessoais e profissionais para resistir às adversidades e também aos fracassos. Manter e ser referência em integridade, maturidade e disposição de ânimo para a execução das tarefas também faz diferença.

Diversos são os desafios impostos à universidade e a sua gestão diante do contexto e de uma sociedade líquida na qual esta se insere. A sociedade da era do conhecimento requer uma universidade que esteja em sintonia com a realidade dos cidadãos e com as necessidades do mercado de trabalho. Além disso, buscar novas alternativas para desenvolver sua gestão de forma criativa e sustentável, para que possa promover os avanços necessários para alavancar o desenvolvimento das áreas da pesquisa e da extensão nos mais variados campos do saber.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 2008. Disponível em <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 04/06/2018.

ALVESSON, M. *Communication, power and organization*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.

AZEVEDO, Inês Nava, et al. O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In: *Anais do XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul*. Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 01/06/2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organização). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. *The changing nature of the academic deanship*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009.

BOORSTIN, Daniel. J. *Os criadores: Civilização Brasileira*. Rio de Janeiro, 1995.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição Federal de 05 de outubro de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Lei n.º 9396/1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto n.º 5773/2006*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 05/06/2018.

BRYMAN, A.; LILLEY, S. *Leadership researchers on leadership in higher education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 331-346, 2009.

CHANLAT, J. F. (Coordenador). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014. 624 p.

COVEY, S. R. *Atrair e reter talentos, o novo desafio*. HSM Management. maio/junho 2002.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 370 p.

COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 15. ed. São Paulo: Best Seller Ltda; 2001. 440 p.

CUNHA, Luiz Antônio. *Ensino Superior e a Universidade no Brasil*. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira, FARIA FILHO, Luciano Mendes, VEIGA Cynthia Greive. (Org.). 500 anos de educação no Brasil. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. 606 p.

CUNHA, Luiz Antônio. *A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas*. 3ª ed. (revista). São Paulo: UNESP, 2007.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas; Sorocaba, SP, v.15. nº 1. 195-224, março. 2010.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. *Universidade no Brasil: da origem à construção*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. v.1. 188 p.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*. Curitiba: Revista Educar, n. 28, p. 17-36, 2006. UFPR. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/7609>>. Acesso em: 16/06/2018.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 128 p

FINGER, Almeri Paulo. *Construindo uma universidade*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1991.

GRILLO, Antonio Niccoló. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC, 2001.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. Political leadership. In: BRYMAN et al. *The SAGE handbook of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 203-214.

LEAL, A. P. *Qualidade de vida no trabalho*. 2004. Disponível em: <http://eppeo.org.br/?p=233>. Acesso em: 05/06/2018.

LIPMAN-BLUMEN, J. *Liderança Conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANACORDA, Mario Alighiero. *História da educação: da antiguidade aos nossos dias*. Tradução de Gaetano Lo Monaco. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Carlos Benedito. *A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil*. Revista Educação & Sociedade. Campinas, v. 30, n. 106, 2009.

MEC. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 05/06/2018.

MELO, Pedro Antônio de. *A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MELO, Pedro Antônio. *Gestão universitária: Um desafio para profissionais*. In: STALLIVIERI, Luciane (Org.). *Gestão e liderança universitária*. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER JÚNIOR, Victor. *Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). *Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis. 1991.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. *Leadership and management in higher education*. Studies in Higher Education, London, UK, v. 17, n. 3, p. 251-266, 1992.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. *Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; FRANÇA, A. C. L.; CARVALHO, J. V. F. *O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do estado do Pará*. Revista de Administração da UEG. Goiânia, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

MORHY, L. *Brasil: universidade e educação superior*. In: MORHY, Lauro (org.). *Universidade no mundo: universidade em questão*. v. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita: Repensar a reforma, reformar o pensamento*. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

NORBERTO, Pereira Aurilena; LIMA, Criselda Alves. *Universidade: a gestão estratégica como instrumento de planejamento de ações no contexto de mudanças ambientais*. In: FREIRE, Fátima de Souza, et al (Org.). *Gestão Universitária: Integrando aprendizagem e conhecimentos na UFC*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2006.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

OLIVEN, Arabela Campos. *Histórico da educação superior no Brasil*. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.). *A educação superior no Brasil*. Porto Alegre. 2002. Relatório geral sobre o Ensino Superior na América Latina, organizado pelo IESAL – UNESCO – Caracas. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 20/06/2018.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. *Qualidade de vida e estresse ocupacional em central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência*. In SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK. Z. M. (Org.). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011. p. 222-257.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Maria Fátima de. *Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco*. Revista Argentina de Educación Superior. Año 1. n. 1. Noviembre, 2009.

SALES, Sóstenes Diniz. *Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SALOMÃO, Bluma. *Origens Históricas da Universidade Ocidental: das Corporações à Formação dos Intelectuais (séculos XIII e XIV)*. Revista Tessituras, n. 3, julho, 2011. Disponível em: <<http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf>>. Acesso em: 08/06/2018.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009, Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel. *Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária*. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (coord.). *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior*. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança*. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.