



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA – UM ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Marison Luiz Soares
Universidade Federal do
Espírito Santo - UFES
marison@matrix.com.br

Alex Golffetto da Veiga
Universidade Federal do
Espírito Santo - UFES
golffetto@yahoo.com.br

Halisson Golffetto da Veiga
Universidade Federal do
Espírito Santo - UFES
golffetto@yahoo.com.br

RESUMO

Com o advento da reforma gerencial do Estado brasileiro nas últimas décadas, assuntos antes tratados quase que exclusivamente no setor privado ganharam relevância no setor público também. Um dos principais pontos é a formação de profissionais com competência de “líder”, que sejam capazes de conduzir a instituição pública ao seu objetivo-fim (satisfazer o bem-comum). Assim, o objetivo desta pesquisa é avaliar a liderança técnico-administrativa no setor público, tendo por referência uma instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Com base nesse propósito foi realizado um levantamento do tipo *survey* em diversos setores da instituição analisada, e posteriormente os dados coletados foram analisados através de técnicas de estatística descritiva. Os resultados apontam para a necessidade das lideranças desenvolverem uma visão holística, um enfoque sistêmico e uma contínua interação com os liderados.

Palavras-chave: Setor Público, Liderança, Gestão, Competência, Relacionamento e Credibilidade.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o Estado brasileiro passou por grandes reformas em seu aparato administrativo-institucional, mediante a implementação de medidas coerentes com a reforma gerencial do Estado.

Em outras palavras, constatou-se que o Estado burocrático tradicional não estava cumprindo o papel principal do Estado, que segundo Matias-Pereira (2009) é

satisfazer o bem-comum (bem-estar, segurança e justiça), e com isso foram adotadas medidas que aproximaram o setor público das práticas do setor privado.

Entretanto, o setor público enfrenta uma série de restrições nesse processo de aproximação do setor privado, principalmente no que tange a formação de profissionais com a competência de “líder”, capazes de: conduzir a equipe de trabalho, disseminar conhecimento, perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais.

Considerando o exposto, o objetivo central desta pesquisa consiste em avaliar a liderança técnico-administrativa em uma instituição pública de ensino superior brasileira, a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança no contexto da nova administração pública

O Estado possui papel relevante na vida da sociedade, pois conforme Matias-Pereira (2009) sua principal função é satisfazer o bem-comum (bem-estar, segurança e justiça), tendo o interesse coletivo como balizador da sua ação. Segundo o autor, o Estado conta com o governo e a administração pública, que são institutos distintos, no cumprimento da sua função, isto é, o segundo é o aparato administrativo que atua na execução de metas e decisões definidas pelo primeiro.

Jund (2009) esclarece a diferença entre governo e administração por meio do seguinte quadro:

Quadro 1 – Governo x Administração

Governo	Administração
É atividade política e discricionária	É atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou a outra norma técnica
É conduta independente; comanda com responsabilidade constitucional e política	É conduta hierarquizada; executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas

	com responsabilidade técnica e legal
--	--------------------------------------

Fonte: Jund (2009, p. 46).

O Estado brasileiro passou por um processo de reestruturação com a modificação do seu aparato administrativo, sobretudo a partir de 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado proposto pelo Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira (PAES DE PAULA, 2005).

Nesse sentido, o Brasil alinhou-se a uma tendência mundial difundida pela Grã-Bretanha de Margareth Thatcher e pelos Estados Unidos da América (EUA) de Ronald Reagan, em que há o declínio do Estado burocrático e a ascensão do Estado gerencial. De modo que, o Estado deveria almejar: a aproximação de práticas do setor privado; a agregação de valor estratégico ao cidadão através da sua ação; a diminuição do seu aparato; a descentralização das atividades com a definição precisa de competências e áreas de atuação por meio do contrato de gestão; a utilização de indicadores para medição do desempenho e dos resultados alcançados; o combate ao nepotismo e a corrupção; o incentivo à criatividade e à inovação (PAES DE PAULA, 2005).

Nessa conjuntura, a *nova administração pública* passou a demandar a formação de profissionais com um perfil mais gerencial e politizado, diferente do administrador público tradicional dotado de perfil mais tecnocrático, isto é, profissionais que pensem como lideranças, profissionais focados em perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais (FONSECA, 2008). Sob esse prisma, Guimarães *et al.* (2001) ressalta que as tentativas de inovação na administração pública simbolizam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, sendo fundamental o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a disseminação de uma nova cultura de gestão.

Em seu estudo acerca de aspectos teóricos e práticos da liderança no setor público, Zeng Z., Chen e Zeng X. (2013) demonstram que o nascimento de lideranças na esfera pública é resultado de fatores inatos e externos ao ser humano, podendo ser cultivada e aprendida por meio de programas de desenvolvimento eficazes com o uso de instrumentos como, o treinamento formal, a orientação e o *feedback*. Os autores destacam também, o posicionamento da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que coloca a liderança como um componente crítico para a boa governança pública.

Entretanto, enquanto os líderes do setor privado lidam com objetivos mais precisos e mensuráveis (mais especificamente, o lucro) e gozam de maior liberdade de ação, os líderes do setor público precisam estabelecer uma conexão entre múltiplos objetivos advindos do corpo social e têm sua ação inibida e condicionada por leis, controles e regulamentações (HOOIJBERG e CHOI, 2001). Hooijberg e Choi (2001) concluem que essas diferenças entre os dois setores desencadeiam em formas particulares de liderança.

Bacon (1999) destaca outro grande problema do setor público no que tange a formação de líderes, as dificuldades de gerenciamento dos recursos humanos. Para

o autor, o desafio a ser enfrentado pelo setor em questão no século XXI é desenvolver e cultivar líderes.

De acordo com Wart (2003), a temática de lideranças no setor público é um campo fértil para pesquisas, sendo um assunto que tem despertado alto interesse nos pesquisadores, principalmente por causa da maioria esmagadora de estudos em “liderança no setor privado” em relação à “liderança no setor público”.

2.2 O perfil do líder no setor público

Líder e chefe não são sinônimos, exercendo papéis distintos no ambiente organizacional. De acordo com Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013), a diferença entre as duas figuras está refletida em uma tênue linha conceitual, sendo que os dois perfis são necessários à organização e devem se complementar. Os autores mencionam as seguintes diferenças entre o líder e o chefe:

Quadro 2 – Diferenças entre líder e chefe

Líder	Chefe
Lidera se conectando às pessoas	Coloca as pessoas para trabalhar
Exerce a liderança influenciando as pessoas, fazendo-as pensarem e agirem como proprietários da empresa	Gerencia e mantém as pessoas trabalhando como recursos da organização
Convence e influencia as pessoas a fazer o que precisa ser feito	Enxerga as atividades e metas a serem alcançadas como algo que precisa ser feito
Liderar é mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas	Gerenciar é a arte de mobilizar os outros para trabalhar
Liderar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados de pessoas engajadas e comprometidas	Gerenciar é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas

Fonte: Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013, p. 58).

Utilizando-se da técnica de entrevistas, Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) obtiveram declarações esclarecedoras acerca das competências necessárias ao “líder público eficaz no contexto da nova gestão pública brasileira”, conforme evidenciado no quadro 3:

Quadro 3 – Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

Competências requeridas ao “líder eficaz”	Evidências
Capacidade de Comunicação	“Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental.”
Capacidade de lidar com os liderados	“Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas... Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado.”

Legitimidade	“Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única.”
Bom-senso	“Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem-vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar.”
Capacidade de agregação	“Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência.”
Disciplina	“Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí.”
Visão sistêmica	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública.”
Espírito de corpo	“A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito.”

Fonte: Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010, p. 1472).

Os autores supracitados buscaram estabelecer uma distinção entre “liderança” e “gestão” durante as entrevistas. Assim, ao passo que identificaram as competências mencionadas no quadro 2 como necessárias ao “líder público”, obtiveram como competências fundamentais ao “gestor público”: conhecimento da máquina pública; conhecimento jurídico; capacidade de promover o envolvimento da sociedade; capacidade de lidar com o público; objetividade; orientação para resultados; perspectiva global; relacionamento interpessoal; visão sistêmica.

Ainda que existam convergências entre ambos os perfis, as características tidas como requeridas ao líder e aquelas demandadas ao gestor público indicam algumas diferenças. Uma delas parece ser que o líder, em comparação com o gestor, apresenta demandas por competências que “vão mais além da dimensão técnica”, estando, mais amplamente, atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos *stakeholders* da instituição. Assim, como seria de se esperar, as competências dos líderes estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos, fazem parte, em maior grau, das competências requeridas aos gestores (OLIVEIRA, SANT’ANNA e VAZ, 2010, p. 1473).

Por seu turno, em uma análise específica, Bacon (1999) discorre sobre as cinco qualidades-chave identificadas pelo Serviço de Gerenciamento de Pessoal dos Estados Unidos (*Office of Personnel Management – OPM*) como competências necessárias ao líder do futuro, tendo por referência o alto escalão do Serviço Público Federal (*Senior Executive Service – SES*). São estas: liderar as mudanças; liderar pessoas; ser movido pelos resultados; ter um senso agudo dos negócios; saber comunicar e estabelecer coalizões.

Em suma, a literatura apresenta diversas características que o líder atual precisa ter. Pampolini, Mazo e Gonçalves (2013) relatam que essas características definidoras de um líder advêm de um constante processo de autoconhecimento, intensificado pela experiência e prática diária.

3. METODOLOGIA

Este é um estudo exploratório de caráter quantitativo, do tipo estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma maneira de se fazer pesquisa de fenômenos atuais dentro de seu contexto concreto, sendo que as delimitações entre o fenômeno e o contexto não estão claras. Além disso, os estudos exploratórios viabilizam uma visão ampla e geral, acerca do fenômeno analisado (GIL, 2010).

A pesquisa foi aplicada na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sendo os participantes da pesquisa angariados de quatro departamentos administrativos da instituição. O universo da pesquisa englobou todos os servidores técnico-administrativos em educação lotados nesses departamentos.

Tendo uma população pequena (n=160), utilizaram-se como base as orientações de Viegas (1999), que recomenda a utilização do censo quando a população é formada por poucos indivíduos. A tabela 1 apresenta o número de servidores lotados por departamento, sendo que os nomes oficiais dos departamentos foram substituídos pelas letras A, B, C e D, com o objetivo de preservar o anonimato dos participantes e dos dados fornecidos.

Tabela 1 – Dados da pesquisa

Setor	Nº de Servidores	Nº de Respostas	% de Respostas
A	45	26	58
B	30	19	63
C	30	18	60
D	55	38	69
Total	160	101	63

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia o número de respostas foi menor do que o esperado, considerando a totalidade dos quatro departamentos foram distribuídos 160 questionários, mas somente 101 foram devolvidos aos pesquisadores, impossibilitando a enumeração completa da população. No total, os questionários respondidos representam 63% da população, logo temos uma amostra por conveniência e não um censo como desejado (GIL, 2010). Salienta-se, que essa amostragem foi aleatória dado que toda a população teve direito de responder aos questionários.

A coleta de dados foi feita através de um questionário, construído com base no modelo de avaliação de clima organizacional apresentado no trabalho de Andrade (2010). O questionário está estruturado em duas partes, são elas: (i) primeira parte – o objetivo é identificar o perfil da amostra, sendo composta por cinco questões que abrangem as temáticas sexo, faixa etária, tempo de serviço na instituição,

escolaridade e nível do cargo ocupado na instituição; e (ii) segunda parte – o foco é descobrir a relação entre os servidores e seus líderes, sendo essa parte do questionário formada por 20 (vinte) questões afirmativas fechadas, retiradas e adaptadas de Andrade (2010).

Para a mensuração do grau de concordância com as afirmativas da segunda parte do questionário foi utilizado da escala no formato Likert, de 5 pontos, onde temos as seguintes atribuições: 1 “discordo totalmente”, 2 “Discordo na maioria da vezes”, 3 “às vezes concordo, às vezes discordo”, 4 “concordo na maioria das vezes” e 5 “concordo totalmente”. Destaca-se que todas as afirmativas apresentavam a opção “não sei / não quero responder”, com a finalidade de deixar o participante à vontade para discordar das demais opções.

Os questionários foram distribuídos entre os servidores nos seus ambientes de trabalho. Nesse momento, foi comunicado aos participantes da pesquisa, que todas as informações estariam resguardadas pela privacidade e anonimato, sendo a participação facultada ao interesse de cada servidor.

Os dados obtidos, através dos questionários respondidos, foram tabulados em arquivo eletrônico e analisados através do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21.0 para Windows.

Após os dados informatizados foram realizadas algumas análises descritivas e exploratórias para averiguar a precisão na entrada dos dados, a formação da amostra e a frequência das variáveis. Na seqüência, como uma forma de análise da confiabilidade do constructo teórico utilizado no questionário, foi aplicado o indicador de consistência interna Alfa de *Cronbach*, utilizando-se a análise da confiabilidade podemos determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais (CORRAR et. al. 2009). A tabela 2 apresenta o Alfa de *Cronbach* setorizado por departamento (A, B, C e D) e total, e sua fiabilidade tendo como referência Murphy e Davidsholder (1988 *apud* MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006).

Tabela 2 – Alfa de *Cronbach* e índice de confiabilidade

Sector	Nº de Respostas	Alfa de <i>Cronbach</i>	% de Confiabilidade	Fiabilidade
A	26	0,927	92,70	Elevada
B	19	0,938	93,80	Elevada
C	18	0,930	93,00	Elevada
D	38	0,942	94,20	Elevada
Total	101	0,934	93,40	Elevada

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A segunda parte do questionário, composta por vinte questões, foi categorizada em quatro variáveis relacionadas à liderança: (i) gestão e comunicação; (ii) relacionamento com a equipe; (iii) desenvolvimento de competências; e (iv) credibilidade do líder. O quadro 4 apresenta as questões que compõem cada variável da pesquisa.

Quadro 4 – Variáveis e questões relacionadas

Variável	Questões
----------	----------

<p>Gestão e Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho; - Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho; - As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho; - Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios; - Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho; - Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação.
<p>Relacionamento com a Equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe; - Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe; - Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais; - Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado; - Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe.
<p>Desenvolvimento de Competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho; - Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da instituição; - Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais; - Meu chefe estimula e propicia mecanismos para desenvolvimento e capacitação de sua equipe.
<p>Credibilidade do Líder</p>	<p>Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade;</p> <p>Tenho confiança naquilo que meu chefe diz;</p> <p>Nesta instituição os chefes agem de acordo com o que dizem;</p> <p>Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões;</p> <p>Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estatística descritiva possibilitou encontrar os pontos relevantes da liderança tendo como base as respostas de cada participante da pesquisa. O tratamento e caracterização dos dados se basearam no cálculo da média das respostas dos participantes em referência a escala *Likert*, com 5 pontos, utilizada no questionário, sendo os dados intervalares convertidos em dados categóricos. Após a mensuração da média aritmética (\bar{x}) de cada variável para todos os departamentos A, B, C, D e total, as mesmas foram alocadas dentro de três classificações distintas: (i) ponto fraco – variável com média entre 1 e 2,99 pontos; (ii) ponto a melhorar – variável com média entre 3 e 3,99 pontos; e (iii) ponto forte – variável com média entre 4 e 5 pontos.

4. RESULTADOS

A análise do perfil dos servidores que participaram da pesquisa propiciou uma observância do predomínio do sexo masculino (55,4%), indo ao encontro do Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais do Ministério do Planejamento

(BRASIL, 2014), que apresenta amplo predomínio de homens nos cargos públicos federais do Poder Executivo. Com relação à faixa etária, a maioria dos servidores (50,5%) tem idades entre 26 e 35 anos, 25,7% está acima de 46 anos, 14,9% possui idade entre 36 e 45 anos e 8,9% apresentou idade inferior a 25 anos. A tabela 3 resume os dados, referente sexo e faixa etária, por departamento e em sua totalidade.

Tabela 3 – Sexo e faixa etária dos participantes da pesquisa

Sexo (%)					
Descrição	Departamentos				TOTAL
	A	B	C	D	
Masculino	92,3	52,6	38,9	39,5	55,4
Feminino	7,7	47,4	61,1	60,5	46,6
Faixa Etária (%)					
Descrição	Departamentos				TOTAL
	A	B	C	D	
18 - 25 anos	3,8	10,5	22,2	5,3	8,9
26 - 35 anos	61,5	36,8	50,0	50,0	50,5
36 - 45 anos	15,4	31,6	---	13,2	14,9
46 - 55 anos	11,5	21,1	22,2	21,1	18,8
56 - 65 anos	7,7	---	5,6	10,5	6,9

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Quanto ao grau de instrução evidenciou que a maioria dos servidores possui pós-graduação completa (43,6%), grande parte dos servidores (26,7%) possui graduação completa, 17,8% dos servidores possui ensino médio completo, 10,9% com mestrado e 1% com doutorado. Em relação ao nível de qualificação exigido pelo cargo, há um predomínio do nível médio (61,4%), seguido pelo nível superior (28,7%) e nível fundamental (9,9%). A tabela 4 demonstra as duas variáveis apresentada anteriormente.

Tabela 4 – Grau de instrução e nível de qualificação do cargo

Grau de Formação (%)					
Descrição	Departamentos				TOTAL
	A	B	C	D	
Ensino Médio	11,5	31,6	16,7	15,8	17,8
Ensino Superior	38,5	21,1	33,3	18,4	26,7
Pós-Graduação	34,6	36,8	38,9	55,3	43,6
Mestrado	11,5	10,5	11,1	10,5	10,9
Doutorado	3,8	---	---	---	1,0
Nível de Qualificação do Cargo (%)					
Descrição	Departamentos				TOTAL
	A	B	C	D	
Nível Fundamental	3,8	15,8	22,2	5,3	9,9
Nível Médio	46,2	68,4	61,1	68,4	61,4
Nível Superior	50,0	15,8	16,7	26,3	28,7

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de serviço na instituição, a maioria dos servidores (74,3%) apresenta até 10 anos de trabalho, 10% tem entre 11 e 25 anos e 15,7% possui mais de 26 anos de vínculo com a instituição.

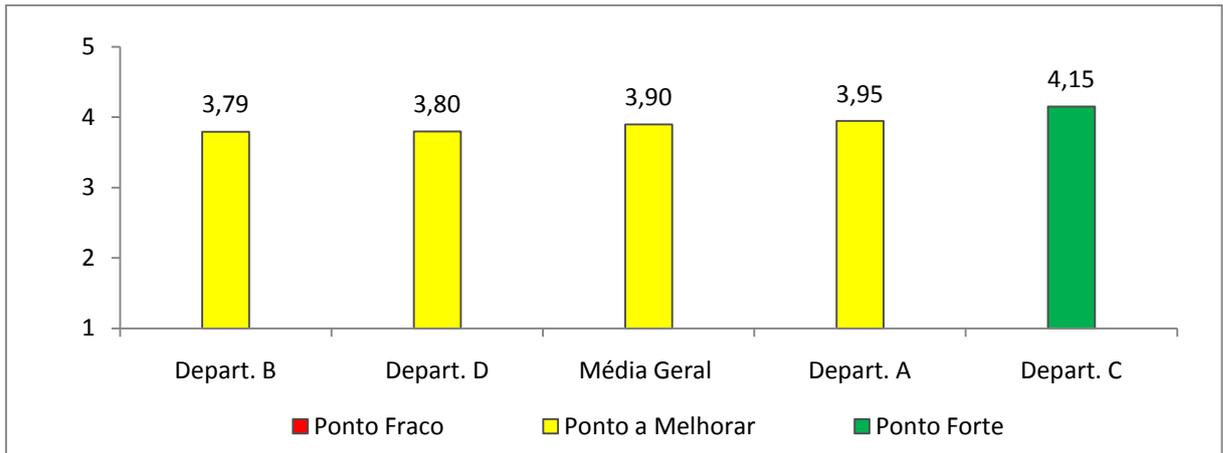
Os resultados relativos à mensuração dos dados sobre liderança e a respectiva percepção dos servidores foram extraídos através da média aritmética (\bar{x}) das questões que compõem cada variável da pesquisa: (i) gestão e comunicação; (ii) relacionamento com a equipe; (iii) desenvolvimento de competências; e (iv) credibilidade do líder.

A variável “gestão e comunicação” possibilita analisar a satisfação dos servidores com a direção do departamento e os chefes imediatos, avaliando a capacidade técnica, administrativa e humana dos mesmos. O estilo de gestão está diretamente relacionado com a construção da autoridade e a adesão da equipe de trabalho a missão, visão e valores da instituição. A comunicação interna tem papel fundamental na tomada de decisão em tempo ágil, como a realização de um serviço eficiente e eficaz.

A comunicação se constitui como um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Se administrar é fazer com que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, e para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito como, quando, etc. E igualmente como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho (SILVA *et al.* 2007, p. 01).

A mensuração da variável apresenta média geral igual a 3,90 evidenciando um “ponto a melhorar”, em relação às médias dos departamentos apenas o C conseguiu média dentro da área de classificação “ponto forte”, os demais departamentos (A, B e D) estão com média entre 3 e 3,99, sendo assim, demonstra a necessidade de melhorias na gestão e comunicação. A questão com pior média individual na composição da variável foi “participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho”, apresentando as seguintes médias: Departamento A (\bar{x} =3,62); Departamento B (\bar{x} =3,05); Departamento C (\bar{x} =3,82); e Departamento D (\bar{x} =3,21). O gráfico 1 resume a média conquistada por cada departamento na variável “gestão e comunicação”.

Gráfico 1 – Gestão e comunicação

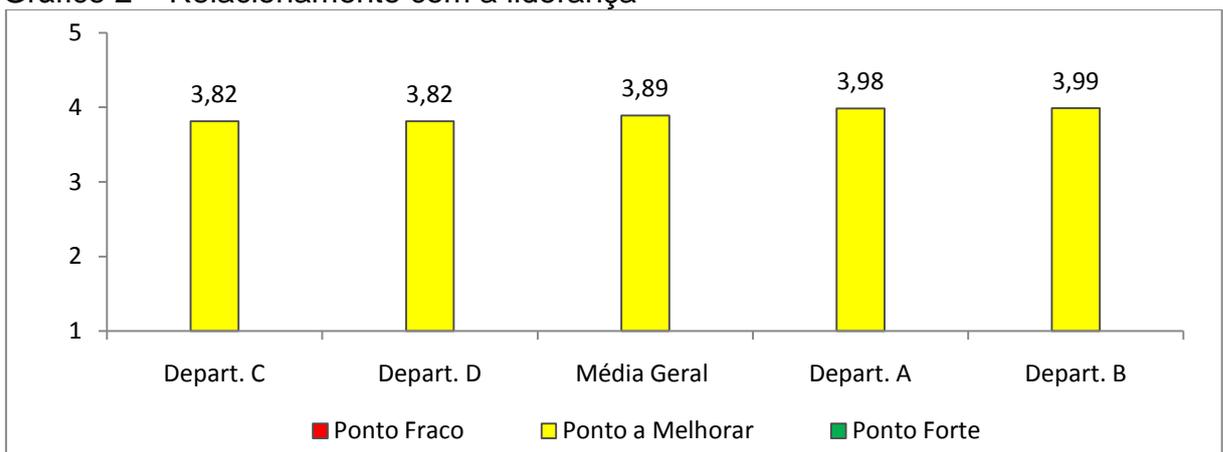


Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A variável “relacionamento com a liderança” abarca o relacionamento interpessoal dos servidores com suas lideranças. Conforme afirma Paiva Jr. e Fernandes (2012), a literatura voltada para o comportamento relacional aponta que a interação entre duas pessoas, quando realizado com informações abertas e honestas, está diretamente associada com o grau de confiança entre eles.

Quando questionados sobre o nível de interação com os seus respectivos líderes, a média geral foi 3,89 demonstrando um “ponto a melhorar”. Com relação aos departamentos, nenhum atingiu média igual ou superior a 4 evidenciando a necessidade de melhorias em todos os departamentos. A questão com menor média individual na formação da variável foi “tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado”, apresentando as seguintes médias: Departamento A (\bar{x} =3,98); Departamento B (\bar{x} =3,99); Departamento C (\bar{x} =3,82); e Departamento D (\bar{x} =3,82). O gráfico 2 mostra a média conquistada por cada departamento na variável “relacionamento com a liderança”.

Gráfico 2 – Relacionamento com a liderança



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

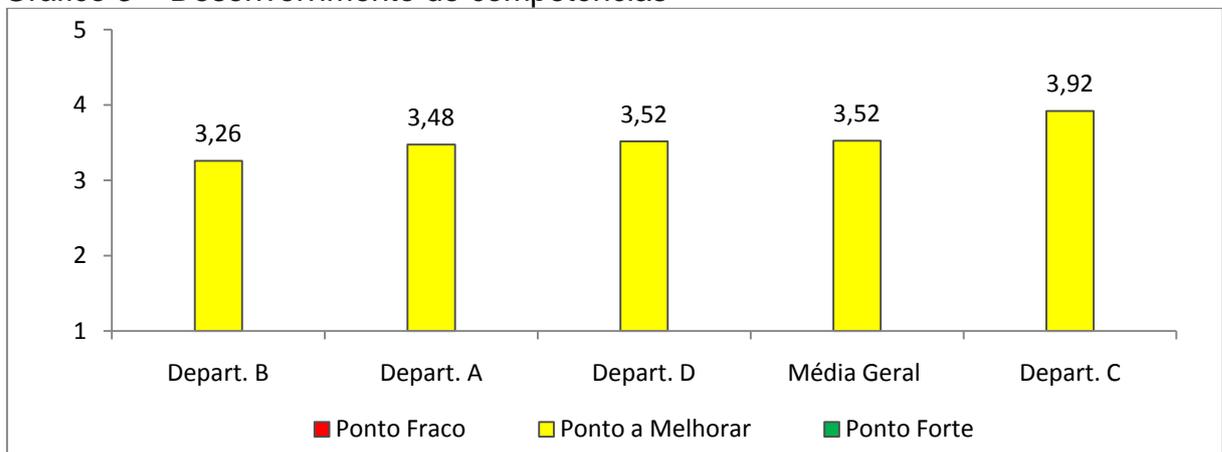
A variável “desenvolvimento de competências” busca captar se as lideranças têm fomentado o surgimento e aprimoramento das habilidades, conhecimentos e competências em suas equipes de trabalho, com o objetivo de propiciar a geração de idéias criativas e a realização profissional dos servidores. Segundo Fleury (2002, p. 57), “é através dos processos de aprendizagem e gestão de conhecimento que as

organizações [instituições] podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva”. Dessa forma, os processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências têm ganhado extrema relevância entre os gestores:

o conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos, e os investimentos nos ativos intangíveis [pessoas] crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis. Países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidas, produtivos e reconhecidos (FLEURY; JUNIOR, 2002, p.135).

O resultado da variável “desenvolvimento de competências” apresenta a menor média geral ($\bar{x}=3,52$) em relação às demais analisadas na pesquisa, sendo avaliada como uma área que necessita ser melhorada. Todos os departamentos conquistaram média entre 3 e 3,99, ressalta-se que essa variável teve a menor média entre as variáveis propostas nos departamentos A, B e D e a segunda menor média no departamento C. A questão com pior média individual na composição da variável foi: (i) Departamento A – “meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais” com média igual a 3,27 (ponto a melhorar); (ii) Departamento B – “os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da instituição” com a menor média ($\bar{x}=2,94$) da pesquisa, sendo analisado individualmente como um “ponto fraco”; e (iii) Departamento C e D – “periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho” com média igual a 3,73 e 3,25 para os departamentos C e D, respectivamente (ponto a melhorar). O gráfico 3 sintetiza a média conquistada por cada departamento na variável “desenvolvimento de competências”.

Gráfico 3 – Desenvolvimento de competências



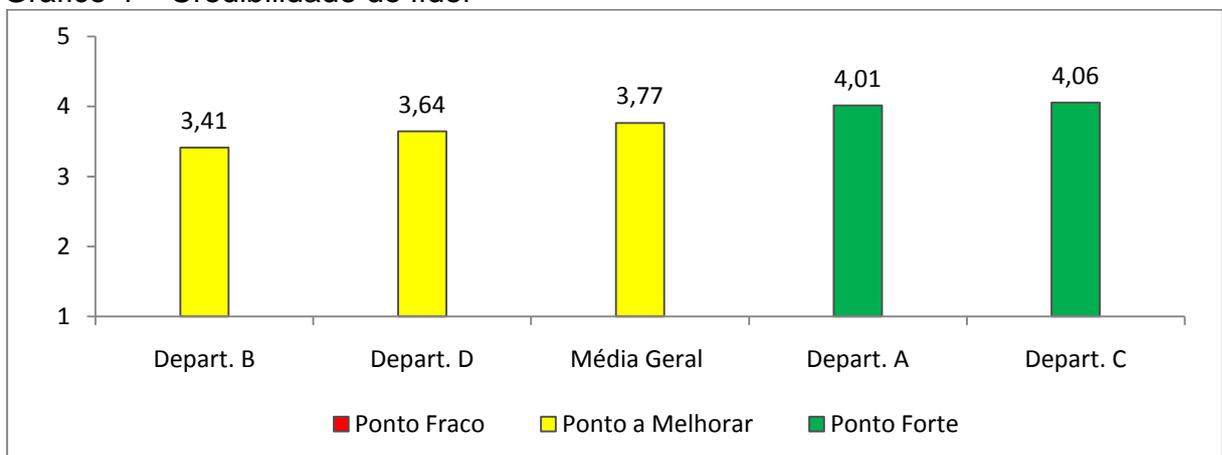
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A variável “credibilidade do líder” aborda como os líderes conquistam o crédito e a confiança dos seus liderados. A pesquisa de Posner e Schmidt (1986), com oitocentos administradores públicos do primeiro escalão, identificou características e atitudes que esses achavam essenciais para lideranças, as respostas mais frequentes, em ordem, foram: (1) idoneidade – os líderes são legítimos e dignos de confiança, têm caráter e convicções; (2) competência – os líderes são capazes, produtivos e eficazes; e (3) liderança – os líderes são inspiradores, decididos e orientadores. Já Kouzes e Posner (1994), constataram em seus trabalhos na década de 80, que os liderados apóiam voluntariamente e assumem livremente um

compromisso para com a ação de líderes que sejam: honestos, progressistas, inspiradores, competentes e justos.

Com média geral de 3,77, a variável “credibilidade do líder” evidencia uma oportunidade de melhoria. A análise por departamento apresenta duas realidades distintas: os departamentos A e C obtiveram média superior a 4 e os departamentos B e D ficaram com média entre 3 e 3,99, sendo assim, temos no primeiro caso um “ponto forte” e no segundo um “ponto a melhorar”. A questão com pior média individual na composição da variável foi “nesta instituição os chefes agem de acordo com o que dizem”, tendo as seguintes médias: Departamento A ($\bar{x}=3,88$); Departamento B ($\bar{x}=2,95$); Departamento C ($\bar{x}=3,56$); e Departamento D ($\bar{x}=3,23$). O gráfico 4 apresenta a média por departamento na variável “credibilidade do líder”.

Gráfico 4 – Credibilidade do líder



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Portanto, a pesquisa aponta a necessidade das lideranças apresentarem uma visão holística, tendo um enfoque sistêmico, uma contínua interação e reverem com periodicidade fatores individuais e organizacionais que não atendem certas necessidades dos seus liderados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de liderança, realizada na Universidade Federal do Espírito Santo, constituiu uma ferramenta para encontrar e mapear os pontos que necessitam de atenção por parte dos gestores públicos. Dessa forma, o diagnóstico possibilita uma intervenção em relação aos aspectos mais críticos e um fortalecimento contínuo dos pontos considerados fortes pelos liderados, com o objetivo sempre em aumentar o grau de satisfação dos servidores e melhorar a qualidade do serviço prestado à sociedade.

Tendo por base a pesquisa, observou-se que a maioria dos líderes apresentam desempenho classificado como “ponto a melhorar”, demonstrando a necessidade por parte dos mesmos de uma revisão e readequação dos seguintes pontos: (i) gestão e comunicação; (ii) relacionamento com os liderados; (iii) desenvolvimento de competências em sua equipe; e (iv) credibilidade.

O ponto crucial é o desenvolvimento de competências nos servidores pelos gestores, indicando a necessidade de ações de desenvolvimento contínuo das competências inerentes à sua equipe. Segundo Le Boterf (1995 *apud* RUAS, 2000), a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

As limitações da pesquisa são as pertinentes ao estudo de caso, como a inviabilidade de generalização dos resultados obtidos. Mediante ao exposto, é fundamental a aplicação da pesquisa em outros órgãos públicos, em especial Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. M. **Percepção de justiça distributiva no clima organizacional – um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. 96p. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 81-91, 1999.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretária de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. v. 19, n. 219, 2014. Disponível em: <www.servidor.gov.br>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- CORRAR, L. J. (Coord.) et. al. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, M. T. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T.; JUNIOR, M. D. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FONSECA, F. C. P. O curso de administração pública. FGV/81: percurso, sugestões e dilemas. Relatório de pesquisa 05. São Paulo: Eaesp/FGV, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. Forecasting core competencies in a R&D environment. **R & D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.
- HAIR, J. F. et. al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, n. 4, p. 403-431, 2001.
- JUND, S. **Administração financeira e orçamentária**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PAIVA JR, F. G.; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibilidade**: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, F. B.; 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. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAMPOLINI, C. P. G.; MAZO, C. G. D.; GONÇALVES, D. A. A liderança e a gestão de equipes de alto desempenho na gestão estratégica de pessoas. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 6, n. 2, p. 57-63, 2013.

POSNER, B. Z.; SCHMIDT, W. H. Values and expectations of Federal Service Executives. **Public Administration Review**, v. 46, n. 5, p. 447-454, 1986.

RUAS, R. L. Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos poucos explorados. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 6, n. 3, 2000.

SILVA, S. S. F. et al. Diagnóstico da comunicação interna e desenvolvimento de um plano integrado de comunicação empresarial – pice no hospital regional de Picuí-PB. **Qualitas Revista Eletrônica**. V. 6, n. 1, 2007.

Viegas W. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Ed UNB. 2 ed. 1999.

WART, Montgomery V. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENG Z.; CHEN W.; ZENG X. Leadership in public sector: a discussion from theoretical and practical aspects. **Canadian Social Science**, v. 9, n. 4, p. 73-77, 2013.