

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e84450>

A ESTRUTURA COLEGIADA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM DA LIDERANÇA COMPARTILHADA

THE COLLEGIATE STRUCTURE OF A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY FROM THE PERSPECTIVE OF THE SHARED LEADERSHIP APPROACH

Jéssica Rocha de Souza Pereira, Mestra

<https://orcid.org/0000-0002-2408-4566>

jessicarspereira@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Centro Socioeconômico
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Júlio Eduardo Ornelas Silva, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-8239-9606>

julioornelas@yahoo.com.br

Universidade Federal de Santa Catarina | Centro Socioeconômico
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Marco Aurélio do Prado Ginêz, Graduando

marcoginez@outlook.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Centro Socioeconômico
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Pedro Antônio de Melo, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

pedro.inpeau@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina | Centro Socioeconômico
Florianópolis | Santa Catarina | Brasil

Recebido em 18/outubro/2021

Aprovado em 05/novembro/2021

Publicado em 31/março/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar características da abordagem teórica da liderança compartilhada na estrutura colegiada de uma universidade pública federal a partir de uma análise documental. A pesquisa é qualitativa e descritiva, tendo a Universidade Federal de Santa Catarina como caso estudado. Foram procedidas análises documentais da estrutura organizacional da instituição, do caráter colegiado e amplitude das decisões e atores envolvidos. Os resultados apontaram um alto grau de hierarquização vertical com dezenas de instâncias colegiadas, cujas decisões possuem caráter deliberativo. Nas instâncias colegiadas, os resultados evidenciaram a inexistência de liderança top-down, e sim, da liderança compartilhada, prevalecendo a interação colaborativa entre os membros. Concluiu-se que há interdependência entre os órgãos colegiados, o que não inibe uma plataforma de liderança flexível, dinâmica, robusta e responsiva, e que quando a natureza do órgão é especializada, os membros possuem metas coletivas, e quando há objetivos distintos, a relação entre os membros altera a forma de liderança compartilhada.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Liderança Coletiva. Decisões Colegiadas.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze characteristics of the theoretical approach of shared leadership in the collegiate structure of a federal public university from a documental analysis . The research is qualitative and descriptive, with the Federal University of Santa Catarina as a case study. Documentary analyzes of the institution's organizational structure, the collegiate character and breadth of the decisions and actors involved were carried out. The results showed a high degree of vertical hierarchy with dozens of collegiate instances, whose decisions have a deliberative character. In collegiate instances, the results showed that there was no top-down leadership, but rather shared leadership, with collaborative interaction between members prevailing. It was concluded that there is interdependence between the collegiate bodies, which does not inhibit a flexible, dynamic, robust and responsive leadership platform, and that when the nature of the body is specialized, the members have collective goals, and when there are different goals, the relationship between members alters the form of shared leadership.

Keywords: University Management. Collective Leadership. Collegiate Decisions.

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem papel fundamental para facilitar a implementação de ações que contribuam para as mudanças e inovações necessárias para que a organização acompanhe as mudanças da sociedade, influenciando também as habilidades, comportamentos e processos da organização. A liderança possui um campo vasto de pesquisa com diversas concepções, sendo necessário tentativas para se organizar a literatura conforme as principais abordagens ou perspectivas. Sendo assim, este estudo tem como foco a abordagem da liderança compartilhada.

Para Pearce, Manz e Sims (2009) a liderança compartilhada tem como foco o alcance de objetivos coletivos em que um indivíduo lidera o outro e esse processo de influência pode envolver influência tanto de colegas como influência hierárquicas ascendente e descendente. Na liderança compartilhada todos os membros de uma equipe estão completamente envolvidos no papel de liderança, sendo que, é um processo simultâneo, contínuo e de influência mútua dentro de uma equipe, podendo esses membros serem líderes formais e não formais (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005).

As ideias acerca da liderança compartilhada busca entender quem lidera, onde e quando, com a liderança residindo em um sistema dinâmico e não em um único líder (JAMES; MANN; CREASY, 2007). Assim, a liderança compartilhada é um fenômeno deliberado e emergente que ganha espaço na medida em que cada vez mais os gestores enfrentam pressões para compartilhar a liderança com outros membros da organização (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Os estudos sobre liderança tendo como foco a universidade começaram a avançar a partir dos anos de 1980 e com poucos pesquisadores sobre o tema (ADRIANO; RAMOS, 2015). As pesquisas sobre a liderança no contexto da universidade foram uma maneira de tentar sair da contradição existente entre o colegialismo e o gerencialismo, já que os integrantes da academia se mostravam contrários aos conceitos de autoridade e hierarquia, dirigindo-se para conduzir as universidades “em processos de influência para o alcance de objetivos de proveito comum” (ADRIANO; RAMOS, 2015, p.47).

Sabe-se que a universidade é uma organização complexa. Assim, esta possui diversas dimensões de heterogeneidade, como a estrutural que está associada à combinação de uma ampla gama de funções de gestão (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009). O ambiente da Universidade é dinâmico e influenciado pelas mudanças sociais, políticas e

tecnológicas, sendo assim, o processo de gestão é complicado por ter visões múltiplas e diversas (SOUZA, 2009). Segundo Marcovitch (1998), a universidade é uma estrutura coletiva e que os dirigentes provisórios, transitam, não permanecendo muito tempo na posição e, todos estão ligados a pelo menos um colegiado, considerado um fator de “contrapoder”, sendo que, o processo decisório é feito de forma coletiva.

No contexto brasileiro para cumprir sua missão e visão, as Universidades Federais precisam de um sistema complexo de gestão já que agregam indivíduos em diferentes papéis. Precisam atender às demandas da legislação e driblar as dificuldades por conta das limitações do seu financiamento. Ademais, é uma organização que agrega professores, servidores, estudantes e demais agentes da comunidade com diferentes ideologias, comportamentos e campos de estudo, o que torna mais complexa a sua gestão.

A complexidade da natureza das universidades brasileiras advém, em parte, da legislação que as regulamentam. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) garante autonomia para as universidades e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, tornando a gestão dessas instituições peculiar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (BRASIL, 1996), por sua vez, complementa que as universidades são instituições pluridisciplinares, e uma amplitude de decisões devem ser tomadas por colegiados, e não por uma autoridade, caracterizando a não uniformidade da gestão, especialmente no que tange a liderança universitária.

Diante do apresentado, este estudo busca responder a seguinte pergunta: a estrutura colegiada de uma universidade pública federal se assemelha a teoria sobre liderança compartilhada? Para responder a pergunta, este estudo tem como objetivo analisar características da abordagem teórica da liderança compartilhada na estrutura colegiada de uma universidade pública federal a partir de uma análise documental.

A LDB (BRASIL, 1996) classifica as instituições de ensino como públicas, privadas e comunitárias, tendo essa pesquisa preterido por uma universidade federal em razão da disponibilidade pública de documentos, garantindo a efetividade do percurso metodológico. Considerando que a liderança compartilhada em universidades brasileiras é um tema pouco estudado, esta pesquisa contribui para o incremento de conhecimentos sobre o assunto que avançam as discussões não apenas no aspecto científico, mas também da gestão universitária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico é apresentada a revisão de literatura sobre liderança e a abordagem da liderança compartilhada, principal embasamento deste estudo.

2.1 LIDERANÇA

A liderança tem diversos conceitos e sentidos debatidos na literatura, por isso, em cada pesquisa os teóricos buscam utilizar uma definição particular e destacam um aspecto específico sobre o tema (BERGAMINI, 1994). É o olhar e foco do pesquisador que conceitua a liderança, não tendo desta maneira, uma definição genérica para todos os estudos (BERGAMINI, 1994).

As teorias da liderança se expandiram no século XX, sendo aprimorados os conhecimentos dos distintos aspectos do tema plural e complexo como, traços e comportamentos do líder, as características dos liderados e os relacionamentos entre o líder e liderado (COOPER; SCANDURA; SCHRIESHEIM, 2005).

Até os anos de 1940, a abordagem dos traços teve destaque, no qual se acreditava que os líderes já nascem como tal, com características inatas (BERGAMINI, 1994). Na década de 1950, a abordagem situacional ganha espaço e nesta, os líderes, liderados e a situação determinam o processo de liderança (SANT'ANNA et. al., 2009). Outra abordagem de destaque foi a dos estilos, que destacam o conjunto de comportamentos que configuram a liderança (BERGAMINI, 1994). Nos anos de 1980 avançam os estudos sobre as abordagens transacional e a transformacional (SMITH; PETERSON, 1994).

O interesse de estudos sistemáticos da liderança foi primeiramente centrado nos atributos e características pessoais dos líderes, já durante as décadas de 1950 e 1960 o foco dessas pesquisas foi no comportamento de líderes (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010). Diversas abordagens com diferentes direções aumentaram nas últimas décadas do século XX, destacando-se as abordagens das teorias contingenciais de liderança, liderança carismática, transformacional e teorias situacionais (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010).

No início do século XXI abordagens emergentes da liderança começam a interessar pesquisadores, ganhando espaço para estudos. Alguns estudiosos passaram a argumentar que a liderança envolve papéis e atividades que podem ser compartilhados entre os membros de uma equipe ou organização (PEARCE; MANZ; SIMS, 2009).

Dessa maneira, um paradigma emergente da liderança ganha espaço, com uma perspectiva que se aproxima de uma percepção de processo social compartilhado, passando a ser conhecido como liderança compartilhada, podendo ser encontrado na literatura por outros termos como, por exemplo, colaborativo e coletivo (PEARCE; WASSENAAR, 2015).

2.1.1 Liderança Compartilhada

Pearce e Conger (2003) citados por Bolden (2011) definem a liderança compartilhada como um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos para os quais o objetivo é levar um ao outro para a conquista do grupo, ou objetivos organizacionais ou ambos. Na liderança compartilhada é necessário que a interação seja colaborativa e que os padrões de comportamentos se adaptem a esta nova forma, possibilitando que os envolvidos aceitem a influência de indivíduos ao seu redor, o que diferencia da liderança tradicional *top-down* (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

A liderança compartilhada pode ser definida como uma propriedade emergente da equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). D’Innocenzo; Mathieu; Kukenberger, (2016) corroboram que as funções e a influência da liderança são distribuídas entre os membros da equipe. Pearce, Manz e Sims (2009) complementam que a liderança compartilhada tem o objetivo de liderar um ao outro em busca do alcance de objetivos coletivos, sendo que, esse processo de influência pode envolver tanto influência de colegas como influência hierárquicas ascendente e descendente.

Dessa forma, a liderança compartilhada é um processo de grupo, realizado por todos que estão envolvidos na equipe e é fluída por um processo colaborativo e de conhecimento coletivo (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006). Além disso, é um processo contínuo de influência mútua dentro da equipe com líderes formais e/ou informais (PEARCE; MANZ, 2005).

Segundo Pearce (2004) a liderança compartilhada possui quatro dimensões: diretiva, transacional, transformacional e *empowering*. A liderança compartilhada diretiva se expressa, por exemplo, quando os indivíduos da equipe testam como envolver os interesses internos em uma direção, desenvolver iniciativas estratégicas, criar sistemas e estrutura interna (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006) e alocar funções ou buscar a resolução de pontos de vista conflitantes (PEARCE, 2004). Na transacional se reconhece o esforço e contribuições colegiadas na definição de regras essenciais para o desempenho (ENSLEY; HMIELSKI;

PEARCE, 2006), além disso, pode ser expressa por distribuições financeiras com base em métricas de desempenho importantes, como alcance de metas de qualidade (PEARCE, 2004).

Na liderança compartilhada transformacional há a criação de uma visão estratégica compartilhada (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006) com uma ênfase mais simbólica no comprometimento com visão de equipe e envolvimento emocional, sendo que este tipo de liderança pode ser eficaz no contexto do agente do conhecimento, por conta de ser necessário neste contexto contribuições intelectuais significativas de profissionais altamente qualificados (PEARCE, 2004). No *empowering*, há um apoio baseado em pares, estímulo da distribuição de recompensas pessoais e estabelecimento de metas participativas com membros da equipe (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006), assim, há uma ênfase na auto influência dos colaboradores em vez do controle *top-down*, enfatizando o desenvolvimento de habilidades de auto influência harmônicas de desempenho (PEARCE, 2004).

Para Pearce (2004) a liderança compartilhada é um processo longo e complexo para se desenvolver. Pode-se destacar a influência de características do ambiente, como a interdependência, criatividade, complexidade, nível de urgência e importância do comprometimento dos indivíduos que influenciam no seu desenvolvimento (PEARCE; MANZ, 2005). Á citar:

(a) interdependência - a liderança compartilhada se mostra importante quanto maior for a interdependência das equipes com trabalhos interdependentes que têm tarefas integradas e interconectadas (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005);

(b) criatividade - há um incentivo na criatividade de maneira ampla e entre os membros, quando estes fazem parte da tomada de decisão, identificação de oportunidades e também na resolução de problemas (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005);

(c) complexidade - quanto mais complexo for o trabalho, a liderança compartilhada se mostra importante, pois, é provável que seja necessário o envolvimento das diversas capacidades existentes entre os membros da equipe (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005);

(d) nível de urgência - existem poucas situações de fato urgentes em grande parte das organizações, exceto empresas iniciantes que passam por contextos de tomada de decisão seriamente urgentes (PEARCE; MANZ, 2005); e

(e) importância do comprometimento dos funcionários - a liderança compartilhada pode contribuir nos ambientes que são altamente dinâmicos e que necessitam de

comprometimento dos seus membros para alcançar o sucesso em longo prazo (PEARCE; MANZ, 2005).

Pearce, Manz e Sims (2009) afirmam que a liderança compartilhada deve ser considerada em situações que tenham tarefas que exigem que as pessoas envolvidas partilhem algum grau de interdependência. A liderança compartilhada pode ser praticada em conjunto com a liderança hierarquizada, proporcionando, dessa forma, para a organização uma base de liderança mais flexível, dinâmica e desenvolvida (PEARCE; MANZ; SIMS, 2009).

Barnett e Weidenfeller (2016) afirmam que a interdependência de tarefas e a complexidade do trabalho da equipe são fatores que influenciam o impacto da liderança compartilhada no desempenho da equipe. Ademais, destacam que algumas características podem facilitar o compartilhamento da liderança e assim fortalecer o desempenho da equipe como, por exemplo, integridade e orientação coletiva (BARNETT; WEIDENFELLER, 2016).

Pearce (2004) afirma que para desenvolver a liderança compartilhada é necessário o envolvimento das pessoas certas, com conhecimentos, habilidades e capacidades essenciais. Ao realizarem uma revisão da literatura sobre a liderança compartilhada, Carson, Tesluk e Marrone (2007) extraíram fatores que podem influenciar no desenvolvimento da liderança compartilhada no ambiente interno da equipe: objetivo compartilhado, apoio social e voz.

O primeiro fator é o objetivo compartilhado que é encontrado quando os membros da equipe possuem um entendimento parecido sobre os objetivos principais da equipe e buscam medidas para garantir este foco nas metas do grupo (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). O segundo fator é o apoio social, definido como empenho dos membros para consolidar a força emocional e psicológica uns dos outros, ajudando a criar um ambiente em que todos os membros sentem que suas contribuições são consideradas e valorizadas por todos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). O terceiro fator é a voz que na sua essência significa participação e contribuição, sendo o grau em que os membros da equipe têm participação e informações sobre a maneira a equipe realiza seu propósito (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Esses fatores são reforçados de forma mútua e complementar, assim, quando os membros falam e se envolvem, (ou seja, utilizam da voz), existe uma probabilidade maior de muitos exercerem a liderança (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Destacam também que a voz ajuda no fortalecimento do senso comum de direção e no apoio interpessoal na equipe. Quando as equipes possuem um objetivo compartilhado, pode-se ter também um

senso maior de significado para os membros, além de uma maior motivação (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Quando há um apoio social, ou seja, os membros sentem reconhecimento e apoio dentro da equipe, há uma maior disposição para compartilhar responsabilidades, além da cooperação e comprometimento com os objetivos da equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Por fim, os autores destacam que esses fatores trabalham juntos para que o ambiente interno da equipe tenha um entendimento compartilhado sobre os seus objetivos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Aproximando o tema do ambiente universitário, Pearce, Wassenaar e Wood (2018) discutem que a liderança compartilhada é uma possibilidade para a universidade alinhar, reforçar e também aprimorar os interesses comuns da área da gestão e do ensino, tendo em vista que os objetivos fundamentais da universidade pública é criar e difundir o conhecimento de vanguarda, através do ensino e da pesquisa tendo que se preocupar no processo em ser sustentável tanto na área educacional quanto na área financeira.

A liderança compartilhada é um componente crucial para que o futuro da universidade pública seja sustentável e viável, pois, a liderança compartilhada possibilita que os docentes utilizem verdadeiramente da voz que desejam, sendo possível também aproveitar que a sua experiência, conhecimentos, competências e habilidades intrínsecas sejam aplicadas em assuntos importantes e urgentes. Por fim, destacam que somente quando se envolve um espírito coletivo da comunidade universitária que se torna possível a capacidade de se realizar visões audaciosas e sustentáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser entendida como um caminho para o alcance daquilo que se objetiva comprovar. O método científico pode variar conforme a especificidade do objeto de estudo e seu campo dentro da ciência (SANTOS; PARRA FILHO, 2011), estando esta pesquisa enquadrada na área da Administração, explorando a gestão universitária, com foco na liderança compartilhada. A natureza do estudo é de abordagem qualitativa, que Appolinário (2016) entende ser um tipo que vai além dos fatos e busca estudar a forma, enxergando por meio de interpretações, aquilo que veraz aconteceu. Pesquisas qualitativas consideram mais interações e variações sociais. As interpretações ocorrem a partir da confrontação dos achados documentais da instituição com o referencial teórico trabalhado, pois documentos como o Estatuto e Regimento da Universidade estudada expressam a

institucionalização de suas práticas organizacionais, possibilitando aos pesquisadores interpretá-los.

Quanto ao tipo, esta pesquisa tem características descritivas, uma vez que objetiva demonstrar seu tema pela exposição de dados documentais. A pesquisa descritiva, por meio de coleta de dados que são verdadeiros, visa fazer um balanço da realidade do objeto de estudo. A partir dos documentos da Universidade estudada, foram descritos a estrutura organizacional da instituição, especialmente no que tange aos colegiados, apontando amplitude de decisões e definição dos atores atuantes na estrutura.

Um estudo de caso abarca diversos fatores e exerce influência multifacetada no objeto de estudo em questão, devendo considerar todos os fenômenos envolvidos no processo. Este tipo de estudo, utilizado no artigo, é uma forma de pesquisa qualitativa.

A pesquisa tem base documental, uma vez em que, no levantamento de dados, utilizou dois principais documentos públicos como fontes principais (APPOLINÁRIO, 2016; LAKATOS; MARCONI, 2003), o Estatuto da UFSC e seu Regimento Interno. Os dados foram analisados de forma interpretativista, considerando as variáveis fenomenológicas que agem e interferem no conteúdo dos mesmos. Dessa forma, os pesquisadores foram responsáveis por analisar os resultados obtidos para a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e ponderar conclusões sobre a liderança compartilhada nos órgãos colegiados da instituição (NASCIMENTO, 2012). A abordagem interpretativista considerou e verificou, como sugerem Lakatos e Marconi (2003), as relações de dependência, independência e interveniência entre as informações (NASCIMENTO, 2012).

4 RESULTADOS

A compreensão do processo de liderança existente na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC está atrelada ao conhecimento da estrutura organizacional existente. Inicialmente, é feita uma breve apresentação institucional do caso estudado, para então, detalhar hierarquicamente e regimentalmente os líderes formais e as possíveis abordagens de liderança encontradas em cada situação.

Criada em 1960 pela Lei nº 3.849, a UFSC é um órgão público classificada como autarquia de regime especial, pertencente a administração indireta do Poder Executivo Federal e vinculada ao Ministério da Educação, este da administração direta. A sede localiza-se na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, tendo recebido a denominação

de Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima. (UFSC, 2020b). São *campi* da Instituição (UFSC, 2020a): Campus de Florianópolis (Campus-Sede); Campus de Araranguá; Campus de Blumenau; Campus de Curitibanos; e Campus de Joinville.

A estrutura da UFSC atendeu, em 2019, 39.515 estudantes, sendo 28.524 em nível de graduação, 9.770 em nível de pós-graduação e 1.221 em nível de educação básica. Ofereceu 120 cursos de graduação e 153 de pós-graduação. Por meio de concurso vestibular, tentaram ingressar na instituição 66.917 candidatos para os cursos de graduação, para 6.625 vagas ofertadas. Os estudantes são atendidos por 2.758 servidores docentes e 3.071 servidores técnico-administrativos (UFSC, 2019).

A administração da estrutura universitária é organizada basicamente por órgãos colegiados (deliberativos) e órgãos executivos, classificados como centrais ou setoriais. O quadro 1 apresenta a síntese dessa organização (UFSC, 2020b).

Quadro 1 Organização da administração da estrutura universitária da UFSC

| Órgãos Centrais | |
|---|---|
| Deliberativos | Executivos |
| Conselho Universitário Câmara de Graduação Câmara de Pós-Graduação Câmara de Pesquisa Câmara de Extensão Conselho de Curadores | Reitoria Vice-Reitoria Pró-Reitorias Secretarias |
| Órgãos Setoriais | |
| Deliberativos | Executivos |
| Conselho da Unidade Departamentos Colegiado do Curso de Graduação Colegiado dos Cursos de Pós-Graduação | Diretoria dos Campi fora de sede Diretoria Administrativa dos Campi fora de sede Diretoria das Unidades Chefias de Departamentos Coordenador do curso de Graduação Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

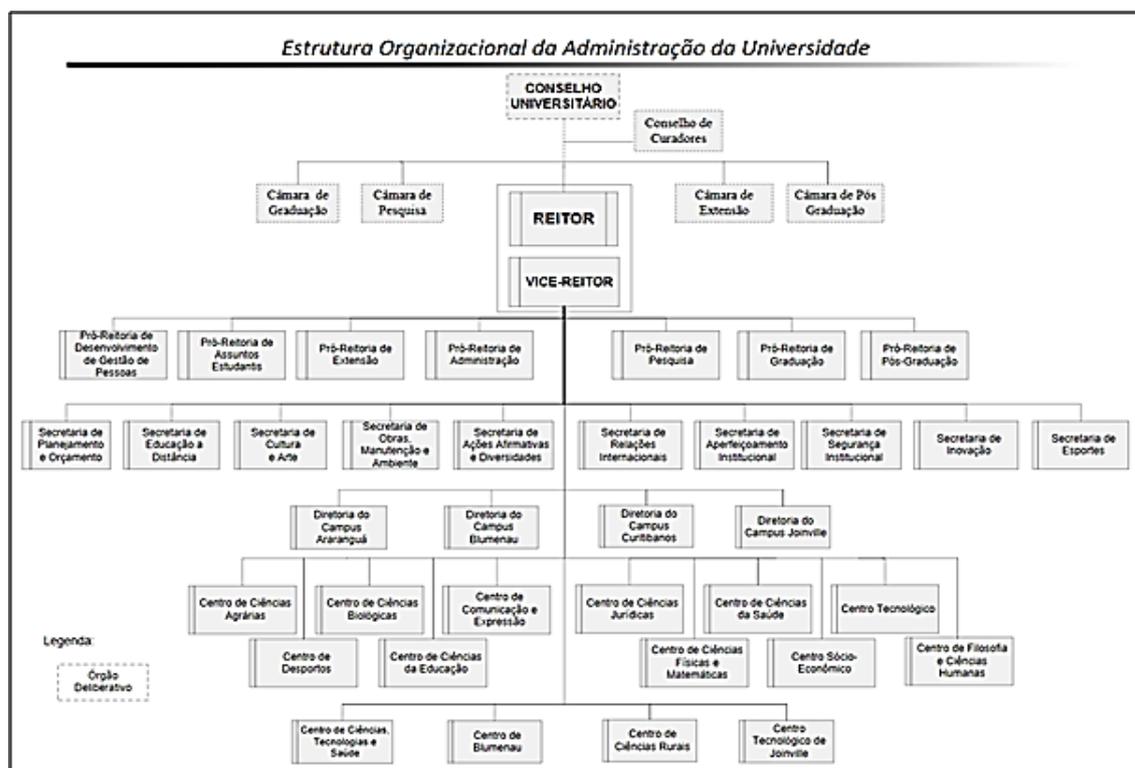
A síntese apresentada no quadro 1 é apenas uma compilação da extensa quantidade de setores existentes na UFSC, que, quantificadas, é composta por (UFSC, 2020a): 15 Unidades (também denominadas de centros de ensino); 76 Departamentos; 5 Órgãos suplementares; 7 Pró-Reitorias; e 10 Secretarias.

A figura 1 apresenta a estrutura geral do organograma da UFSC, evidenciando graficamente os setores que fazem parte da hierarquia. Cada setor apresentado na figura 1, que não possui natureza colegiada, se ramifica verticalmente em diversos outros subsetores,

como diretorias, coordenadorias, departamentos, seções e outros, que não são passíveis de serem exibidos em uma única imagem. Esses dados indicam que a UFSC é uma organização com alto nível de hierarquização vertical.

A liderança na Universidade pode ser analisada a partir de sua estrutura organizacional e da institucionalização da amplitude de poder das decisões conferidas pelo Estatuto e Regimento. A estrutura indica uma organização burocratizada, sendo que as decisões são emanadas por colegiados e dirigentes universitários, a depender do setor de análise. A partir do quadro 1, pode-se verificar que os órgãos classificados como deliberativos, possuem caráter colegiado, enquanto que nos órgãos executivos as decisões ocorrem de forma individual (UFSC, 2020b).

Figura 1 Estrutura Organizacional da Administração da Universidade



Fonte: UFSC (2021).

O Conselho Universitário é a maior instância da Instituição, sendo um órgão colegiado central composto por aproximadamente 60 membros, entre integrantes da própria Universidade e de entidades externas. Todos os integrantes da comunidade universitária possuem representação nesse Colegiado, sejam docentes, estudantes, técnico-administrativos e dirigentes, que representam além dos próprios interesses de cada categoria, também

interesses nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e de outros setores da Instituição, como pró-reitorias e unidades acadêmicas (UFSC, 2020b).

Apesar da diversificação dos membros que compõem o Conselho Universitário, o Reitor atua na presidência do Colegiado, o que lhe proporciona algum nível de poder ao definir temas a serem discutidos na instância máxima. Sobrepõe-se a esse poder apenas quando a maioria dos membros requerem a inserção de pauta, mesmo que contrarie a própria presidência. Destaca-se, também, que a maioria dos membros do Colegiado ocupam essa função de forma eletiva, sendo poucos os membros que ocupam a função por indicação (UFSC, 2020a; 2020b).

A natureza da estrutura do Conselho Universitário se repete nas demais instâncias colegiadas da UFSC, em que seus membros normalmente são eleitos e há a presidência ocupada por dirigentes universitários. Isso ocorre da maior para a menor estrutura colegiada, como são os casos dos departamentos. De acordo com o Estatuto (UFSC, 2020b), os Departamentos são reconhecidos como a menor fração de uma Unidade no que tange a organização administrativa e didático-pedagógica, devendo possuir no mínimo quinze docentes para que possa existir e com representação estudantil.

Observa-se que as competências de atuação de todos os órgãos colegiados e dos dirigentes são detalhadamente definidas em normativas internas, que em dezenas de incisos estabelecem o que deve ser proposto, elaborado, estabelecido, eleito, aprovado, deliberado, regulamentado, decidido e apurado. Assim, o poder de atuação de um próprio colegiado limita-se ao constante em regramento (UFSC, 2020a; 2020b).

A direção da UFSC é exercida por centenas de dirigentes universitários, sendo estes indivíduos que ocupam função gratificada para exercer a administração universitária. O dirigente que ocupa o topo da hierarquia organizacional é o reitor, seguido por pró-reitores, secretários, diretores/coordenadores/chefes administrativos e nas unidades acadêmicas. A definição de quem exercerá o cargo de dirigente ocorre em duas modalidades, sendo a modalidade eletiva, e a indicativa. Assim, o reitor é eleito entre os membros da comunidade universitária, enquanto que os pró-reitores, secretários, diretores administrativos, coordenadores administrativos e chefes administrativos são nomeados por livre escolha pelo reitor. Os diretores de unidades acadêmicas, coordenadores acadêmicos e chefes de departamentos também são eleitos, enquanto que as demais funções são ocupadas por

indivíduos indicados por estes, como chefes de secretaria e de expediente (UFSC, 2020a; 2020b).

4.1 DISCUSSÕES

Ao se analisar a abordagem de liderança existente na UFSC, a partir dos estudos de Bergamini (1994), Smith e Peterson (1994) e Sant'Anna et. al. (2009), é possível identificar a presença das abordagens da década de 1950 em diante. A abordagem dos traços, que tinha destaque até os anos de 1940 (BERGAMINI, 1994), não pode ser mensurada nesta, já que identificar se os dirigentes da Instituição já nascem com traços de liderança implicaria em uma análise psicológica e sociológica dos mesmos.

Entretanto, é possível inferir a ocorrência da abordagem situacional na UFSC (SANT'ANNA et. al., 2009), conforme observado quando ocorrem a ocupação de cargos de direção universitária de forma eletiva, em que, os líderes, a exemplo do reitor e diretores de unidades acadêmicas, dependem dos liderados para ocuparem o cargo, já que estes elegem por meio do voto seus líderes. Ao mesmo tempo, a situação deve ser favorável, já que a fase eletiva ocorre de períodos em períodos fixos, e não com base na vontade particular dos líderes e liderados. Acrescenta-se, também, que durante o exercício da liderança, os líderes possuem limitações em suas amplitudes de poder, já que as decisões são delimitadas àquelas constantes nos regramentos (UFSC, 2020a; 2020b), e assim, a situação determina o processo de liderança.

Ao se analisar a abordagem dos estilos apresentada por Bergamini (1994), na qual o conjunto de comportamentos configura a liderança, é possível constatar esse tipo nas descrições dos cargos ocupados de forma eletiva na UFSC. Os liderados possuem poder de decisão, por meio do voto, para definir quem irá liderá-los, demandando do líder comportamentos que sejam aprovados pelos liderados para que estes confiem em suas escolhas. Ao mesmo tempo, a abordagem transacional e transformacional (SMITH; PETERSON, 1994) podem ocorrer nessa forma de liderança, considerando as trocas esperadas entre líder e liderados durante a condução da gestão universitária, o que também pode ativar a motivação de forma elevada entre eles.

Além dos cargos de direção universitária, é possível constatar a existência de processo de liderança nos colegiados da UFSC. Considerando que muitos dos membros dos colegiados são escolhidos por seus representantes por meio de processo eletivo, esses membros acabam

por se tornar líderes que representam os interesses daqueles que o elegeram. A representação estudantil e dos técnico-administrativos no Conselho Universitário da UFSC (UFSC, 2020b), são exemplos desse processo de liderança, pois apesar dos líderes eleitos não conduzirem uma gestão direta sob seus liderados, acabam atuando de forma a representar seus interesses, sendo definidos como líderes formais para Pearce e Manz (2005).

Nesse caso, as abordagens de liderança identificadas aos ocupantes de cargo de direção, também se aplica no contexto dos colegiados, entretanto, há uma tendência de se prevalecer as abordagens transacional e transformacional estudadas por Smith e Peterson (1994), pois o principal papel dos líderes membros dos colegiados é representar os interesses de seus liderados que o elegeram, em um jogo de trocas e motivação mútua elevada.

A liderança compartilhada, foco de análise desta pesquisa, é deduzida principalmente no ambiente interno dos órgãos colegiados da UFSC. Por suas naturezas, os colegiados da Instituição possuem membros de múltiplas origens ocupacionais, ora dirigentes, ora apenas representantes de uma categoria, mas que precisam interagir entre si no ambiente interno dos colegiados em um processo de influência dinâmico, conforme apontado por Pearce e Conger (2003) citados por Bolden (2011).

Apesar da existência da presidência em todos os colegiados da UFSC (UFSC, 2020b), parece prevalecer a liderança compartilhada, não se constando a liderança tradicional *top-down*, pois há a necessidade de interação colaborativa como preconizam James, Mann e Creasy (2007), para que a conquista do grupo ou objetivos organizacionais sejam alcançados (BOLDEN, 2011). A liderança compartilhada diretiva e transformacional destacadas por Pearce (2004) também são características que podem ser observadas na estrutura dos colegiados, tendo em vista a necessidade do colegiado desenvolver iniciativas estratégicas internas e possuírem uma visão estratégica compartilhada.

Pode-se inferir também a ocorrência da influência da liderança entre vários membros da equipe, que Carson, Tesluk e Marrone (2007) caracterizam como uma propriedade emergente, enquanto que Ensley, Hmielski e Pearce (2006) denominam de processo de equipe da liderança compartilhada. Percebe-se que a voz e o apoio social, conforme Carson, Tesluk e Marrone (2007) também estão presentes nos colegiados, nos quais os membros podem utilizar da sua voz e se envolver nas decisões, compartilhando da responsabilidade da tomada de decisão.

Havendo necessidade, um membro pode ter que influenciar colegas para o alcance de interesses de sua categoria no órgão colegiado. No caso do Conselho Universitário, a maioria dos membros é definida por eleição entre seus representantes, entretanto, há uma menor parcela de indicados pela presidência do colegiado, como os pró-reitores e secretários com assento (UFSC, 2020b). Em situações em que há interesse da presidência, este pode se utilizar de sua influência hierárquica descendente para a conquista de objetivos no colegiado, indo ao encontro dos estudos de Pearce, Manz e Sims (2009).

Outro ponto de análise é a relação da liderança compartilhada entre os colegiados na UFSC. Ao constatar no organograma a existência de uma hierarquia de decisões a cada colegiado, definidas regimentalmente (UFSC, 2020b), observa-se o compartilhamento de certo grau de interdependência entre os órgãos, proporcionando o que Pearce, Manz e Sims (2009) denominam de plataforma de liderança mais flexível, dinâmica, robusta e responsiva.

Assim, um departamento possui interdependência com uma unidade de ensino, que por sua vez possui interdependência com as câmaras e o Conselho Universitário. Essa mesma visão de liderança compartilhada pode ser deduzida entre os próprios dirigentes universitários, como as relações entre coordenadores de curso com chefes de departamentos, estes com os diretores de centro, e todos com os pró-reitores, secretários e reitor.

Quando se analisa o objetivo compartilhado indicado por Carson, Tesluk e Marrone (2007), as câmaras de ensino, de pesquisa e extensão são enquadradas nessa linha, em virtude de seus membros visem entendimentos semelhantes aos objetivos principais da equipe, com medidas que mirem foco em metas coletivas, conforme diretrizes estabelecidas em regulamento (UFSC, 2020b). Assim, os membros da câmara de extensão possuem como foco metas coletivas para as atividades de extensão. O mesmo não se observa como isonômico para outros colegiados, como o Conselho Universitário, que naturalmente trata de diversos objetivos distintos que podem não ter o mesmo entendimento entre seus membros.

Com base na análise dos resultados encontrados, corrobora-se com a visão de Pearce (2004) que para se desenvolver a liderança compartilhada é preciso que se tenha o envolvimento de pessoas certas com conhecimento, habilidades e capacidade essenciais, sendo esses fatores essenciais na composição de um colegiado na universidade. Percebe-se também que a liderança compartilhada pode favorecer a universidade a alinhar e aprimorar os interesses comuns da área de gestão e ensino, conforme Pearce, Wassenaar e Wood (2018), além de a liderança compartilhada possibilitar que os indivíduos utilizem a voz, a experiência,

conhecimentos e competências para a resolução de problemas, como defendido pelos autores, sendo fatores esses essenciais dentro de um colegiado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar características da abordagem teórica da liderança compartilhada na estrutura colegiada de uma universidade pública federal a partir de uma análise documental. Adotando procedimentos metodológicos empíricos, a pesquisa procede análises documentais de uma instituição de educação superior, a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Os resultados demonstram que a UFSC é uma instituição com alto grau de hierarquização vertical, apresentando dezenas de instâncias colegiadas que possuem caráter deliberativo, conforme estabelecido em regimentos. Os colegiados possuem naturezas diferenciadas quanto aos seus objetivos, a depender de suas esferas de decisões, como ensino, pesquisa e extensão. O Conselho Universitário é a instância máxima da Instituição, sendo um órgão colegiado com aproximadamente 60 membros que ocupam cargos eletivos e indicados. Apesar de naturezas diferenciadas, a estrutura dos colegiados possuem a mesma configuração, tendo, além dos membros, uma presidência.

Foi possível concluir dedutivamente que existe a necessidade de mais de uma abordagem de liderança na UFSC, como a situacional, dos estilos, transacional e transformacional, sejam em cargos diretivos ou nos cargos que ocupam os assentos dos colegiados. Essas abordagens podem ser constatadas a partir das múltiplas origens dos cargos dos colegiados, da forma em que são designados para o assento (eletiva ou indicada) e pela definição dos regimentos que normatizam as atividades de cada órgão.

Foi possível observar a necessidade da liderança compartilhada, apesar de todos os órgãos colegiados possuírem uma presidência. Não se configura, a partir dos achados da pesquisa, liderança do tipo *top-down*, em virtude da necessidade de interação colaborativa entre os membros. Nesse necessário, ocorrem influências entre os membros para o alcance dos objetivos, sendo possível haver a influência hierárquica descente quando membros são indicados, e não eleitos.

Sugere-se também a liderança compartilhada entre os colegiados, com certo grau de interdependência entre os órgãos que não inibe uma plataforma de liderança flexível, dinâmica, robusta e responsiva. Entretanto, é possível constatar colegiados cujos cargos

possuem metas coletivas, quando a natureza do órgão é especializada, como colegiados cujos cargos podem possuir diversos objetivos distintos, o que altera as relações entre os cargos quanto à forma de liderança compartilhada. Com o propósito de expandir conhecimentos acadêmicos sobre a liderança compartilhada em universidades, sugerem-se estudos mais aprofundados que analisem a percepção dos líderes que pertencem aos colegiados.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015. Disponível em <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/275/261>>. Acesso em: 20 maio 2020.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BARNETT, R. C.; WEIDENFELLER, N. K. Shared Leadership and Team Performance. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n. 3, p. 334-351, 2016. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1523422316645885>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOLDEN, R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 251–269, 2011. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm#:~:text=L9394&text=Estabelece%20as%20diretrizes%20e%20bases%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20nacional.&text=Art.%201%C2%BA%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20abrangente,civil%20e%20nas%20manifesta%C3%A7%C3%B5es%20culturais.>>.

CARSON, J.B.; TESLUK, P.E.; MARRONE, J.A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1217–1234, 2007. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/275859545_Shared_Leadership_in_Teams_An_Investigation_of_Antecedent_Conditions_and_Performance>. Acesso em: 23 jan. 2021.

COOPER, C. D.; SCANDURA, T. A.; SCHRIESHEIM, C. A. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 475–493, 2005. Disponível em

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000330>>. Acesso em: 15 set. 2020.

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1964–1991, 2016. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314525205>>. Acesso em: 15 set. 2020.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V.. Leadership in the Plural. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n.1, p. 211-283, 2012. Disponível <https://www.researchgate.net/publication/254238673_Leadership_in_the_Plural>. Acesso em: 23 jan. 2021.

ENSLEY, M. D., HMIELSKI, K. M.; PEARCE, C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217–231, 2006. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306000051>>. Acesso em: 15 set. 2020.

FERNANDEZ, S.; CHO, Y.J.; PERRY, J.L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 308–323, 2010. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000287>>. Acesso em: 15 set. 2020.

JAMES, K. T.; MANN, J.; CREASY, J.. Leaders as Lead Learners A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 79–94, 2007. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350507607073026>>. Acesso em: 15 set. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. Disponível em <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 24 maio 2020.

MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. Why Research Leadership in Higher Education? Exploring Contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 311–329, 2009. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715009337763>>. Acesso em: 15 set. 2020.

NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEARCE, C. L.; MANZ, C.; SIMS JR, H. P. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 3, p. 234–238, 2009. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261609000369?via%3Dihub>. Acesso em: 15 set. 2020.

PEARCE, C. L.; MANZ, C. C. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 2, p. 130–140, 2005. Disponível em <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=managementfacpub>. Acesso em: 23 jan. 2021.

PEARCE, C. L.; WASSENAAR, C. L. Shared Leadership in Practice: When does it work best? **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 3, 2015. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/287977320_Shared_Leadership_in_Practice_When_Does_it_Work_Best. Acesso em: 28 set. 2020.

PEARCE, C. L.; WASSENAAR, C. L.; WOOD, B. G. The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer? **Public Administration Review**, v.78, n. 4, p. 640-644, 2018. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12938>. Acesso em: 15 set. 2020.

PEARCE, C. L. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**, v. 18, n.1, p. 47–57, 2004. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/279401039_The_Future_of_Leadership_Combining_Vertical_and_Shared_Leadership_to_Transform_Knowledge_Work. Acesso em: 22 out. 2020.

SANT'ANNA, A. S.; et. al. Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. In: ENANPAD-ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009, São Paulo/SP. **Anais eletrônicos**. São Paulo/SP, ANPAD, 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR461.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto**. Florianópolis: Repositório UFSC, 2020b. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualiza%20mar%20c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 out. 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura Organizacional da Administração Superior da Universidade**. Florianópolis: Repositório UFSC, 2021.

Disponível em

<<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Regimento Geral**. Florianópolis: Repositório UFSC, 2020a. Disponível em

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208160/REGIMENTO%20GERAL_atualizado%20mar%20c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 out. 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **UFSC em números: 2019**. Florianópolis: DGPI/SEPLAN/UFSC, 2019. Disponível em <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2020/09/Folder-UFSC-em-n%C3%BAmeros-2019.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.