

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SÓSTENES DINIZ SALES

MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO  
DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Tese de Doutorado

Florianópolis  
2005

Ficha catalográfica elaborada por:

Francisca Rasche – CRB14-691

Sales, Sóstenes Diniz

S163m                    Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais  
Brasileiras / Sóstenes Diniz Sales. – Florianópolis, 2005.

206 f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa  
Catarina, Florianópolis, 2005.

1. Universidades – Gestão de pessoas 2. Instituições de ensino  
superior – Gestão de pessoas 3. Gestão universitária - Motivação

I. Título

CDU – 378.115

SÓSTENES DINIZ SALES

MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO  
DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

SÓSTENES DINIZ SALES

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Bruno Harmut Kopittke

Florianópolis

2005

**SÓSTENES DINIZ SALES**

**MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A  
GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

**Esta tese de doutorado foi julgada e aprovada  
para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de  
Produção no Programa de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Florianópolis, 27 de setembro de 2005.**

Prof. Edson Paladini, Dr.

**Coordenador do Programa**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Orientador**

Prof. Francisco Antônio P. Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Christianne C. de S.R. Coelho, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fernando Campello, Dr.  
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Luciano Lins, Dr.  
Universidade Federal de Pernambuco

## AGRADECIMENTOS

Agradeço:

- Ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, que me ilumina em tudo que me proponho a fazer, deixando para ele tudo aquilo que só a Ele cabe acontecer.
- À minha família, Nádja Magalhães Sales, Norma Magalhães Sales Martins, Nilma Magalhães Sales, Sóstenes Diniz Sales Júnior, Saulo Magalhães Sales, aos meus genros, Paulo Fernando Martins Filho, Marcelo José da Silva Magalhães Sales, e nora, Mirela Sales. Aos meus netos Lucas Sales Martins, Esdras Sales Martins, André Sales Martins e Jéssica Magalhães Sales pelo apoio, amor, paciência e sacrifícios dispensados a mim, principalmente durante estes oito anos dedicados à Universidade federal da Bahia e ao Doutorado.
- Ao meu irmão, José Ubirajara Moreira Sales Júnior e à minha prima Márcia Maria Diniz de Lourenço pelo apoio e incentivo.
- À amiga de todos os momentos do meu doutorado, Zenilda de Souza, pelo apoio emocional e carinho.
- Ao meu orientador, Prof. Bruno Harmut Kopittke, que me guia pelas veredas do conhecimento, e cuja convivência me proporcionou crescimento na minha vida acadêmica, profissional e pessoal. Agradeço à Deus por ter tido um orientador tão especial. Não encontro uma forma justa de compensá-lo por tantos benefícios.
- À professora Maria de Fátima Dias Costa, Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UFBA, amiga de todas as horas, por ter confiado em mim e no ousado projeto de titulação da Faculdade de Ciências Contábeis, defendido pelos diretores precursores José Bernardo Cordeiro Filho e Sudário de Aguiar Cunha.
- Aos professores Antônio Diomário de Queiroz, Antônio Fialho Filho, Álvaro Lezana e Fernando Menezes de Souza por tudo que se pode receber de um colega, amigo e irmão.
- Ao doutor Luciano Lins e à doutora Paula de Paiva Villasbôas pela ajuda substancial na fase final de minha tese.
- Aos colegas e professores da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia, pelo apoio e incentivo: José Bernardo Cordeiro Filho, Sudário de Aguiar Cunha e, especialmente, Sônia Maria Gomes, Joseilton Silveira Rocha e Antônio Fernando de Oliveira e Andrade, com quem discuti tópicos de minha tese e recebi várias contribuições de natureza diversa.
- Aos integrantes da Banca Examinadora, formada pelos professores Bruno Harmut Kopittke, Antônio Fialho Filho, Álvaro Lezana, Fernando Campello, Luciano Lins e Christianne Coelho.
- Aos demais familiares e amigos que de uma maneira ou de outra me ajudaram a atingir meus objetivos.
- À Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio institucional.

## RESUMO

SALES, Sóstenes Diniz. **Motivação como Ferramenta para a Gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005, 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta tese tem por objetivo a construção de um modelo de gestão voltada à motivação de pessoal que auxilie líderes de instituições federais brasileiras de ensino superior no atendimento aos objetivos organizacionais. A pesquisa iniciou com um levantamento dos conceitos aplicados ao processo de liderança, inclusive fora do contexto universitário. As divergências e pontos em comum entre os diversos autores analisados foram sistematicamente categorizados. Partiu-se então para uma investigação de modelos de gestão bem sucedidos vigentes em universidades federais brasileiras, identificando possíveis estratégias que os gestores utilizavam para proporcionar maior motivação aos liderados. Foram realizadas entrevistas em três universidades federais, basicamente com relação aos postos de liderança ocupados pelo reitor, por diretores de centro e por chefes de departamento. Tanto os gestores como os respectivos subordinados foram questionados quanto à opinião sobre a condução das atuais gestões, bem como a opinião quanto às características mais importantes que um gestor deveria possuir. Como decorrência da comparação entre as informações observadas no levantamento conceitual da literatura e os resultados da entrevista com gestores e servidores, foi sugerido um modelo de gestão da motivação de pessoal para as universidades federais brasileiras de forma a englobar os aspectos mais significativos identificados pelas fontes pesquisadas. Pelo modelo de gestão apresentado, a atenção dos gestores deve se voltar para três pilares: a Pessoa, o Ambiente e a Idéia, que fornecerão a base para, ao final, surgir o Produto compatível com os anseios institucionais. A pesquisa concluiu ainda que as qualidades de caráter, características pessoais e de realização em um gestor compõem um grupo de fatores determinantes para uma liderança bem sucedida no contexto universitário federal brasileiro.

**Palavras-chave:** universidades federais, gestão, liderança, motivação.

## ABSTRACT

SALES, Sóstenes Diniz. **Motivação como Ferramenta para a Gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 2005, 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This thesis has as objective the construction of a management model which focuses on the motivation of servers of Brazilian federal universities, in order to fulfill the organizational goals of these institutions. The research firstly realized a survey of the concepts applied to the leadership process, including those concepts that are external to the academical context. The divergences and common points among the several authors analyzed were systematically categorized. Secondly this research accomplished an investigation of well succeeded management models existent in Brazilian federal universities, identifying possible strategies used by the managers to provide a higher motivation in their severers. Interviews were applied to three different federal universities, basically regarding to the leadership behavior of rectors, centre directors and department chiefs. The managers and their respective subordinates were questioned in relation to their opinion about the conduction of the current administration, as well as the opinion on the most important characteristics a manager should have. The comparison of the information deriving from the conceptual survey of the literature and the results of the interviews with servers and managers allowed the suggestion of a management model for personnel motivation in Brazilian federal universities, in order to include all the significant aspects identified by the researched sources. According to this model, the managers should focus their attention in three pillars: the Person, the Environment and the Idea, which will provide the basis to generate the final Product, consistent with the institutional necessities. The research also concluded that the character qualities, personal and realization characteristics of a manager set a group of factors which determine a well succeed leadership in the Brazilian academical context.

**Key-words: federal universities, management, leadership, motivation.**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização da pesquisa .....	1
1.2 Definição do problema.....	2
1.3 Objetivos .....	5
1.4 Justificativa .....	5
1.4.1 Justificativas de Cunho Pessoal .....	5
1.4.2 Justificativa segundo os objetivos.....	6
1.5 Originalidade, Ineditismo e Limitações da Tese.....	7
1.6 Estrutura da Tese.....	8
<b>2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Gestão .....	9
2.2 Gestão de Pessoas e Liderança .....	11
2.2.1 O Indivíduo .....	13
2.2.2 Liderança.....	19
2.3 Gestão e estrutura nas universidades .....	31
2.3.1 As universidades e a Administração Federal .....	31
2.3.2 A Estrutura das IFES .....	34
2.4 Modelos estruturais de gestão .....	37
2.4.1 Modelo Burocrático .....	38
2.4.2 Modelo Colegiado.....	45
2.4.3 Modelo Político.....	47
2.4.4 Modelo Anárquico .....	48



2.5 A universidade do futuro.....	50
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	60
3.2 Questões da Pesquisa .....	61
3.3 População e escolha do caso .....	63
3.4 Coleta e análise de dados.....	64
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
4.1 Opinião dos gestores .....	69
4.1.1 Atributos mais valorizados .....	71
4.1.2 Respostas às perguntas subjetivas.....	83
4.2 Opiniões dos servidores .....	86
4.2.1 Atributos mais valorizados .....	86
4.2.2 Respostas às perguntas subjetivas.....	96
<b>5 MODELO IDENTIFICADO .....</b>	<b>102</b>
5.1 O Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais .....	102
5.2 Esquematização do Modelo Identificado.....	103
5.2.1 Primeira Base: A Pessoa .....	106
5.2.2 Segunda Base: O Ambiente .....	112
5.2.3 Terceira Base: A Idéia .....	114
5.2.4 Resultado final: O Produto.....	122
5.3 Comentários .....	124
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>127</b>
6.1 Conclusões.....	134
6.2 Recomendações.....	130
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE A – Princípios de Liderança dos Autores Pesquisados .....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B – Questionários de Entrevistas .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO A – Características e Requisitos para a Liderança .....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – As seis condições para a delegação de poderes (COVEY, 2002).....	15
Figura 02 – A incerteza compartilhada. Baseado em Starkey (1997). .....	16
Figura 03 – O conceito do porco-espinho (COLLINS, 2001).....	18
Figura 04 – Modelo de liderança baseada em princípios (COVEY, 2002).....	20
Figura 05 – Hierarquia nível 5 (COLLINS, 2002).....	22
Figura 06 – Modelo de gestão: construção e ruptura (COLLINS, 2002).....	23
Figura 07 – Liderança no fio da navalha (HEIFETZ, 2002). .....	24
Figura 08 – Modelo de Liderança Conectiva. Baseado em LIPMAN-BLUMEN (1999).....	28
Figura 09 – Organograma de uma IFES (Sales, 2002).....	36
Figura 10 – A burocracia profissional de Mintzberg (1996).....	38
Figura 11 – Os 14 pontos do método Deming (1990). .....	54
Figura 12 – Os 14 pontos do método Deming (1990) (continuação). .....	55
Figura 13 – Valorização do Estilo de Liderança Direta pelos gestores.....	69
Figura 14 – Valorização do Estilo de Liderança Relacional pelos gestores.....	70
Figura 15 – Valorização do Estilo de Liderança Instrumental pelos gestores.....	71
Figura 17 – Atributos valorizados pelos gestores: Humildade.....	72
Figura 18 – Atributos valorizados pelos gestores: Gratidão.....	72
Figura 19 – Atributos valorizados pelos gestores: Maturidade. ....	73
Figura 20 – Atributos valorizados pelos gestores: Curiosidade. ....	73
Figura 21 – Atributos valorizados pelos gestores: Mentalidade de Abundância. ....	74
Figura 22 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar o aprendizado contínuo.....	74
Figura 23 – Atributos valorizados pelos gestores: Orientação para o trabalho. ....	75
Figura 24 – Atributos valorizados pelos gestores: Ser otimista e confiar nas pessoas.....	75
Figura 25 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar o equilíbrio.....	76
Figura 26 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar a sinergia.....	76
Figura 27 – Atributos valorizados pelos gestores: Liderança nível 5.....	77
Figura 28 – Atributos valorizados pelos gestores: Os melhores nas melhores oportunidades.....	77
Figura 29 – Atributos valorizados pelos gestores: Enfrentar a verdade nua e crua.....	78
Figura 30 – Atributos valorizados pelos gestores: Adotar o conceito do porco-espinho. ....	78
Figura 31 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar a cultura da disciplina. ....	79

Figura 32 – Atributos valorizados pelos gestores: Tecnologia não é tudo.....	79
Figura 33 – Atributos valorizados pelos gestores: Ver a si próprio e aos outros objetivamente. .....	80
Figura 34 – Atributos valorizados pelos gestores: Pensar politicamente.....	80
Figura 35 – Atributos valorizados pelos gestores: Gerenciar conflitos.....	81
Figura 36 – Atributos valorizados pelos gestores: Gerenciar os próprios anseios.....	81
Figura 37 – A utilização das quatro forças: ‘de cima para baixo’.....	82
Figura 38 – A utilização das quatro forças: ‘de baixo para cima’.....	82
Figura 39 – A utilização das quatro forças: ‘do formal para o informal’.....	83
Figura 40 – A utilização das quatro forças: ‘do informal para o formal’.....	83
Figura 41 – Atributos dos gestores: Capacidade de comunicação.....	87
Figura 42 – Atributos dos gestores: Acessibilidade.....	87
Figura 43 – Atributos dos gestores: Capacidade de escutar os liderados.....	88
Figura 44 – Atributos dos gestores: Capacidade de compreender os liderados.....	89
Figura 45 – Atributos dos gestores: Otimismo e entusiasmo.....	90
Figura 46 – Atributos dos gestores: Capacidade de incentivar os liderados.....	90
Figura 47 – Atributos dos gestores: Capacidade de estimular os liderados.....	91
Figura 48 – Atributos dos gestores: Capacidade de planejamento e organização.....	92
Figura 49– Atributos dos gestores: Busca solução sinérgica de problemas.....	93
Figura 50 – Atributos dos gestores: Capacidade de delegar poderes.....	93
Figura 51 – Atributos dos gestores: Trabalhar arduamente.....	94
Figura 52 – Atributos dos gestores: Capacidade de catalisar mudanças.....	95
Figura 53 – Atributos dos gestores: Incentivar uma cultura da disciplina.....	95
Figura 54 – Atributos dos gestores: Capacidade de simplificar os problemas.....	96
Figura 55 – Modelo identificado. Realidade complexa.....	103
Figura 56 – O Modelo de Liderança baseado em Princípios Motivacionais, inspirado em Lipman-Blumen (2002) e Heifetz (2002).....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Características básicas da liderança segundo Bennis .....	158
Quadro 02: As sete mega-habilidades de liderança segundo Nanus .....	158
Quadro 03: Características de líderes baseados nos valores segundo O’Toole.....	159
Quadro 04: Os sete hábitos de pessoas muito bem-sucedidas segundo Covey .....	160
Quadro 05: Oito características diferenciadoras de líderes centrados em princípios segundo Covey.....	161
Quadro 06: Atributos da liderança segundo DePree .....	162
Quadro 07: Atributos da liderança segundo Gardner .....	163
Quadro 08: Atributos de liderança segundo Lipman-Blumen.....	164
Quadro 09: Oito estágios da bem-sucedida mudança em grande escala, segundo Kotter.....	162
Quadro 10: As cinco disciplinas de aprendizagem segundo Senge .....	167
Quadro 11: Os quatro mais dois estilos de liderança em síntese de Goleman .....	168
Quadro 12: Os 14 pontos do método (princípios) de Deming.....	169
Quadro 13: O fruto do espírito segundo o apóstolo Paulo de Tasso, carta aos Gálatas, capítulo 5, versículos 22 e 23 .....	170
Quadro 14: Os três princípios de liderança e o enfoque do líder executivo baseado em princípios, segundo Crosby .....	171
Quadro 15: Atributos de liderança segundo modelo de Collins.....	173
Quadro 16: Ações de executivos do tipo criador, com motivações internas e voltado para o mercado, segundo Collins .....	175
Quadro 17: Competências de um líder do “saber profundo” na visão de Deming e Sherkenbach, segundo Martins da Silva.....	175
Quadro 18: Características pessoais do líder segundo Boaventura .....	176
Quadro 19: As respostas para a liderança no fio da navalha segundo Heifetz .....	177
Quadro 20: Pensamentos de Gandhi, o apóstolo da não violência, segundo Rohden .....	183
Quadro 21: Os principais segredos de liderança segundo Welch, sintetizados por Slater ....	196
Quadro 22: Os principais princípios de liderança segundo Giuliani .....	206
Quadro 23: Quatro níveis e quatro princípios-chave para uma boa liderança.....	57
Quadro 24: Relacionamento entre princípios, questionários e o modelo identificado.....	139
Quadro 25: Priorização dos princípios .....	140

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização da pesquisa

Administrar uma universidade tem sido um desafio permanente, tanto pela complexidade de sua natureza organizacional quanto de seus fins institucionais. Acrescido a isso, a universidade, como toda instituição, encontra-se inserida num novo mundo, no qual proliferaram a partir do início da década de noventa para o início do presente século, novos instrumentos de controle gerencial, como por exemplo: Gestão Baseada em Atividades (ABM/ABC), *Tableaux de Bord de Gestion*, *Balanced Scorecard* (BSC), *Value Based Management* (VBM) e Gestão Econômica (GECON). Esses instrumentos podem ser adequados às empresas brasileiras, públicas e privadas, e são considerados pelos seus mentores aplicáveis em diversos casos e situações.

Escolher e implementar um modelo de gestão que atenda aos múltiplos objetivos de uma organização, satisfaça as aspirações individuais de seus empregados e atenda às necessidades de seus clientes, com bens e serviços de qualidade e oportunos não é uma tarefa fácil, uma vez que o sucesso depende do envolvimento, comprometimento de seus líderes e de suas habilidades em criar condições propícias para que seus liderados se motivem.

Cabe aqui lembrar os inúmeros relatos de casos de insucessos de implantação e desenvolvimento de modelos de gestão ou instrumentos de controle gerencial em diversas empresas, tendo como causa principal a falta de envolvimento e comprometimento das pessoas que delas faziam parte, inclusive com a omissão ou a excessiva complacência dos seus gestores (KOTTER, 1997, p. 04).

Antes de escolher um modelo de gestão, muito mais importante é fazer com que as pessoas que trabalham nas universidades adotem um novo modelo mental e incorporem-no de tal maneira que se comportem positivamente diante de uma mudança que um modelo de gestão possa acarretar. Como diz Kotter (2002, p. 18), “introduzir uma nova dinâmica – ver-sentir-pensar – para impulsionar a ação, ao mostrar às pessoas razões poderosas para a mudança, que desencadeiam suas emoções”.

Por conseguinte, uma gestão de qualidade requer de sua liderança a utilização eficiente, ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade, traduzida em compromissos científicos e sociais, assegurando a qualidade e a importância dos seus produtos e a sua legitimação junto à sociedade (MEC/PAIUB, 1994). Este estudo tem como foco identificar e analisar os modelos de gestão existentes nas universidades federais

brasileiras, de modo a gerar um roteiro de gestão da qualidade para atuação dos gestores nos mais diversos níveis gerenciais, de forma que se torne possível melhorar os resultados.

## **1.2 Definição do problema**

A motivação dos servidores das universidades federais é um dos fatores mais problemáticos com que se deparam os responsáveis pela gestão dessas instituições. Entraves burocráticos e a falta de recursos, entre outros fatores, fazem com que professores e funcionários não tenham motivação suficiente para apresentar melhores resultados na execução de suas atividades.

As autoridades que regem e normatizam o funcionamento das universidades não se têm empenhado no aprimoramento do seu processo de gestão, porque a universidade é uma instituição que, independentemente da eficácia apresentada nos seus resultados, recebe uma dotação orçamentária baseada em indicadores de resultado tradicionais que não traduzem a realidade atual da eficiência e eficácia das universidades, tais como número de alunos, número de cursos e número de docentes em suas diversas categorias, conforme modelo de alocação de recursos adotado pelo MEC.

Adicionado a isso, 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 (PALADINI, 2000, p. 200).

Apesar disso, em organizações públicas o recurso básico de geração da qualidade é o funcionário público e o elemento básico de envolvimento e comprometimento do funcionário em programas da qualidade é a motivação (PALADINI, 2000, p. 198-199).

No meio acadêmico têm sido produzidos diversos trabalhos relacionados com a gestão das universidades, mas poucos focalizam a questão da motivação dos servidores.

Podestá Junior (2002), abordando a motivação no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Materiais e Serviços Gerais da Universidade Federal de Santa Catarina, verificou que entre os principais fatores desmotivadores para os entrevistados estão: a falta de incentivo e reconhecimento, o descomprometimento por parte de alguns servidores com a instituição, avaliação de desempenho inadequada e desestímulo profissional. O trabalho também verificou que apesar das adversidades, sessenta e cinco por cento dos entrevistados se considera motivado, mas que é preciso que a instituição atenda a exigências

básicas como justiça, reconhecimento de trabalhos bem executados, progressão de acordo com mérito e desempenho, além de estímulos para o desenvolvimento pessoal e social.

Fernandes (2004) pesquisou a produtividade e motivação docente em cursos de administração de instituições de ensino superior privadas na Grande Vitória, Espírito Santo, concluindo que: os docentes possuem uma grande dificuldade em compreender e medir a sua produtividade principalmente no que tange à sala de aula; há uma necessidade de investimento em qualificação docente, bem como em pesquisa e extensão para a melhoria da produtividade, qualidade e motivação docente. Dentre os fatores motivacionais que têm impacto sobre a motivação docente destacou a falta de interesse do discente e a falta de segurança (estabilidade) do docente na instituição de ensino.

Entre os trabalhos que tratam de gestão encontra-se o de Pessoa (2000), que destaca a escassez da literatura acerca de trabalhos na área de gestão universitária, e desenvolve um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC). O modelo é voltado ao monitoramento, de forma integrada, das diversas iniciativas organizacionais, no sentido de auxiliar a racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Machado (2002) busca compreender o relacionamento entre estrutura, poder e estratégia, verificado ao longo do processo histórico das três fundações que deram origem à Universidade do Oeste de Santa Catarina. O estudo procurou contribuir para a construção de categorias analíticas, na forma de um conjunto de proposições que pode ser adotado para estudar a adaptação estratégica de universidades regionais comunitárias multicampi, além de fornecer subsídios para estudos de gestão universitária.

Erbano (2003) apresenta uma avaliação das perspectivas de um instrumento de captação de recursos em instituições de ensino superior que não visam lucro para a arrecadação de fundos por meio de técnicas que atraiam doações de diversos tipos, concluindo que é preciso uma ampla reforma no conceito organizacional referente às formas de tratar a questão dos recursos e de sua vinculação aos objetivos da instituição, bem como uma integração das diversas áreas que compõem a gestão da universidade e de seus mecanismos para alcançar essa finalidade.

Lima (2003) faz um ajuste do Balanced Scorecard às universidades fundacionais catarinenses, buscando contribuir no que diz respeito à comunicação e entendimento da estratégia a todos os níveis hierárquicos, à identificação e alocação de recursos para ações estratégicas e à sinergia entre as unidades de negócio.

Kelm (2003) investiga a dinâmica da autogestão em universidades comunitárias e a configuração de um instrumento de apoio à gestão que possa contribuir no alinhamento dos recursos organizacionais. A autogestão e seus instrumentos são analisados segundo os fatores de coalizão interna, a incorporação desses fatores no planejamento, os mecanismos de expressão e participação e a vitalidade do modelo.

Cruz (2004) apresenta um modelo de gestão da produção e da disseminação do conhecimento para as universidades brasileiras, o Modelo Estratégico-Participativo. O modelo foi construído associando-se princípios da Gestão Estratégica, com o uso do Balanced Scorecard – BSC, da Gestão Democrática e Participativa e da Estrutura Matricial. A partir da definição institucional das áreas preferenciais de atuação em pesquisa e de extensão, o modelo propõe a identificação dos problemas presentes e futuros mais apropriados à ação da universidade em cada uma dessas áreas e a elaboração de um plano de longo prazo.

França (2004) identifica as fontes da assimetria de informação e a mensuração do seu impacto sobre a gestão de organizações produtivas que são úteis na regulação dos setores responsáveis pela produção de bens e serviços sociais. O estudo propõe e aplica um modelo com restrições que incorporam as diferenças entre as valorações atribuídas pelos membros de uma organização, gerando uma medida para a assimetria de informação em universidades federais brasileiras.

Os modelos desenvolvidos pelos trabalhos citados acima são necessários e indispensáveis para a maioria das instituições privadas; eles juntamente com a motivação das pessoas e seus gestores podem levar as instituições a atingir níveis mais altos de eficiência e eficácia. Não foram desenvolvidos trabalhos mais abrangentes até o momento focalizando a motivação e a liderança como fatores principais para melhorar o processo de gestão nas universidades federais brasileiras.

Como foi referenciado no início desta seção, as dificuldades relacionadas à motivação, como por exemplo: falta de incentivo e reconhecimento, avaliação do desempenho inadequada, estabilidade absoluta e desestímulo profissional constituem barreiras para as quais ainda não foram discutidas alternativas viáveis de superação.

Portanto, esta pesquisa procurou levantar como os gestores universitários, professores e funcionários enxergam questões como motivação e liderança dentro de três universidades federais, sendo que a principal hipótese levantada por este trabalho é a de que é possível identificar mecanismos capazes de fazer com que as pessoas trabalhem e contribuam para melhores resultados dentro das universidades federais brasileiras.



### 1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar que a motivação é uma ferramenta essencial para a gestão das universidades federais brasileiras, através da identificação dos modelos de gestão existentes, visando a construção de um modelo de liderança que sirva para o alcance de melhores resultados por parte destas instituições.

Os objetivos específicos são:

- Efetuar um levantamento histórico que identifique a relação direta entre os resultados e a motivação do pessoal em três universidades federais.
- Identificar e analisar alguns modelos de gestão bem sucedidos existentes.
- Descrever os principais estilos de liderança utilizados por alguns gestores, associados às suas posturas e apontados como experiências de sucesso.
- Apresentar um repertório de princípios de liderança para contribuir na reformulação da liderança existente.
- Mostrar que a probabilidade de se obter bons resultados aumenta quando se atua simultaneamente para a consecução de um objetivo em quatro direções: 1º- Do formal para o informal; 2º- Do informal para o formal; 3º- Do nível hierárquico superior para o inferior e 4º- Do nível hierárquico inferior para o superior.
- Relacionar os comportamentos de sucesso pertinentes com a literatura teórica.

### 1.4 Justificativa

#### 1.4.1 Justificativas de Cunho Pessoal

No ano da publicação do livro de Robles Júnior (1994), o autor desta tese resolveu formular um modelo de custo da qualidade para as universidades. Havia uma motivação inicial pelo lançamento do referido livro e também por ser o foco central de sua pesquisa pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) naquela ocasião. Este evento ocorreu dois anos antes da publicação do livro de própria autoria (SALES, 1996).

Esse estudo de formulação de um modelo de custos da qualidade foi transformado em um projeto de pesquisa e seria um aprofundamento de sua dissertação de mestrado: “Desenvolvimento de um modelo de apuração de custos para as instituições federais de ensino superior”, que serviu de fundamentação teórica para o desenvolvimento e implantação do Sistema Nacional de Apuração de Custos para as Instituições Federais de Ensino Superior por

parte das universidades interessadas e do próprio Ministério da Educação e Cultura (MEC), por intermédio da Secretaria de Ensino Superior (SESU), com o apoio técnico e financeiro da IBM.

Na atual conjuntura, construir um modelo de gestão baseado no custo da qualidade tende a ser inoportuno e inócuo, haja vista a variedade de modelos de gestão informatizados que requerem e apregoam qualidade nos serviços e contribuição para o resultado das empresas.

Desta forma, em vez de formular um modelo de gestão baseado no custo da qualidade, que era a intenção primeira, considerou-se que é muito mais prudente e eficaz identificar os modelos eficientes de liderança existentes, resgatá-los e disseminá-los para os diversos níveis gerenciais por meio de um repertório, contendo os princípios primordiais que farão parte dos considerados novos estilos de liderança.

#### 1.4.2 Justificativa segundo os objetivos

A partir de meados da década de 1990, intensificou-se o desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas de gestão de instituições de ensino superior, bem como a publicação de dissertações e teses tratando da problemática da avaliação de desempenho destas instituições. Apesar de disporem de modernos instrumentos de controle gerencial, comumente se diz que as universidades federais brasileiras não apresentam resultados à altura do dinheiro nelas investido.

A liderança em geral, quando não omissa, é complacente com seus liderados. A literatura e a experiência diária dos negócios mostram inúmeros casos fracassados de implantação de modelos de controle gerencial, de instrumentos, ferramentas ou mesmo técnicas que tiveram como causa fundamental de insucesso a falta de motivação do pessoal e da omissão ou complacência da liderança (KAPLAN e NORTON, 2001; PODESTÁ JUNIOR, 2002).

No atual estado em que se encontram as universidades federais brasileiras, duas forças antagônicas – interdependência e diversidade – estão gerando tensões que modificarão fundamentalmente as condições sob as quais os líderes devem liderar. É bom lembrar que não se lidera sem trabalhar para criar condições propícias para que as pessoas se motivem (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Na verdade, como os fatos mostram e pelo que se pode deduzir pelo parecer de alguns mentores de modernos modelos de gestão, não há uma necessidade premente da criação de novos modelos de gestão, mas sim de investigação que analise as causas da falta de motivação dos servidores e gestores das universidades federais brasileiras, que mostre como criar

condições motivadoras, e identifique o modelo eficiente de liderança existente, a fim de disseminá-lo para os diversos níveis gerenciais.

Espera-se que a identificação do modelo de gestão da qualidade baseado na liderança existente no âmbito das instituições resgate seus mais eficazes princípios, a sua validação, e leve à sua disseminação nos diversos níveis hierárquicos. Espera-se também que a intensificação da atuação desse modelo motive as pessoas que trabalham na instituição, tornando-se um meio de desacorrentar o potencial de realização que existe em toda a organização, mormente nas instituições públicas e no serviço público em geral, onde a remuneração e os demais sistemas de incentivos financeiros estão fora do âmbito restrito de controle da gestão da universidade.

### **1.5 Originalidade, Ineditismo e Limitações da tese**

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada com a escassez de material bibliográfico relativo à liderança e motivação dentro do contexto universitário. Não existem trabalhos sobre liderança e motivação em universidades federais brasileiras, como por exemplo, biografias de reitores bem sucedidos. Portanto, o que se procurou fazer foi testar a aplicação de conceitos retirados da bibliografia disponível sobre liderança e motivação em organizações para o contexto das universidades federais brasileiras. Se isto por um lado contribui para a originalidade e o ineditismo da pesquisa, por outro apresenta dificuldades relacionadas à transposição de conceitos entre realidades distintas. No entanto, durante a coleta de dados houve um claro entendimento destes conceitos por parte dos entrevistados, demonstrando a viabilidade da pesquisa.

Outra limitação do trabalho refere-se à realização das entrevistas em somente três universidades federais: UFSC, UFBA e UFPE. Isto faz com que os resultados fiquem limitados às instituições pesquisadas. Não se podem extrapolar os resultados para outras universidades federais, contudo, nada impede que sejam utilizados os mesmos procedimentos metodológicos para a análise de outros contextos universitários, sejam eles de instituições federais ou particulares.

Outras limitações referem-se aos seguintes aspectos:

- Os resultados da pesquisa possuem uma limitação temporal, uma vez que se restringem ao período de realização da tese (2001 a 2004);
- A elaboração do modelo envolveu uma alta subjetividade, refletindo essencialmente o posicionamento do autor como integrante de uma das universidades pesquisadas, sendo que a

implementação do mesmo somente poderia ser viabilizada com a aquiescência e participação efetiva dos reitores, diretores de centro e chefes de departamento, que são os principais responsáveis pela gestão das universidades federais brasileiras.

A contribuição teórica da pesquisa é dada pela própria descrição da originalidade e ineditismo. A contribuição prática consistirá na elaboração de um repertório constituído por um conjunto de princípios motivacionais, que uma vez levado em consideração pelos gestores universitários e adotado lhes aumentará as chances de sucesso de sua unidade organizacional administrativa.

## **1.6 Estrutura da Tese**

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos, além desta Introdução (Capítulo 1) e da bibliografia consultada.

O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica, no qual são discutidos os grandes temas que sustentam o modelo a ser identificado: motivação, liderança e gestão (gestão de pessoas e gestão da universidade). O enfoque sobre liderança é baseado em princípios, estilos de liderança, modelos de atuação em equipe, dimensões e estilos gerenciais.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos. Essa exposição segue os fundamentos da metodologia científica, sob as argumentações sugeridas por Silva e Menezes (2002), Yin (2001), Gil (1996), Lakatos (1991) e Triviños (1987), bem como as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

No quarto capítulo são descritos os resultados da investigação. O quinto capítulo apresenta o modelo identificado que servirá para gerar um repertório de gestão da qualidade para atuação dos gestores de modo a contribuir para melhores resultados.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as principais conclusões e recomendações deste estudo.

## **2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta a fundamentação conceitual do trabalho, que se baseia na revisão da literatura sobre gestão de pessoas, focalizando aspectos relacionados ao indivíduo e à liderança. Posteriormente é mostrado como se realiza a gestão nas universidades federais e os modelos estruturais de gestão existentes. Por fim apresentam-se alguns princípios importantes para uma universidade do futuro. Esta fundamentação, juntamente com as entrevistas realizadas com os gestores, serviu para a construção o Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais.

### **2.1 Gestão**

Gestão é o ato de gerir, governar, dirigir, reger negócios particulares ou públicos. Gerir é administrar, administrar é exercer cargo, emprego, ofício (FERREIRA, 1999) . O trabalho de gestão é atípico. O exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, mesmo daqueles que, desde cedo, tomaram a gerência como sua profissão básica.

A definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar do seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente. Dirigentes são nomeados e dispensados como técnicos em uma equipe de futebol: zagalos e felipões permanecem com vitórias e se vão com as derrotas. Contudo, não se sabe ainda associar concretamente muitos tipos de comportamentos gerenciais a vitórias e derrotas, a despeito de progressos já verificados nessa área.

Atualmente, já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente.

A maioria dos dirigentes universitários, quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável. Sua atenção é constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu envolvimento no processo decisório organizacional. 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.

Esses dirigentes revelam também que gostariam de ser mais racionais, ter mais tempo para pensar sobre o futuro e planejar, mas rendem-se à inevitabilidade da fragmentação e do imediatismo da função gerencial. Vivem pressionados para adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução de problemas, porém os resultados de seu trabalho só podem ser avaliados em longo prazo.

A visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de “organização”, induzia a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada.

A combinação dessas perspectivas sobre a função gerencial e a organização do trabalho produziu, ao longo dos anos, a idéia de que um dirigente podia ser eficaz simplesmente pela sua especialidade nos objetivos da organização e pela sua capacidade de comandar e coordenar um trabalho coletivo, à semelhança de um técnico de futebol. Assim fosse, seria fácil: a realidade de um jogo de futebol é muito mais simples do que a de uma grande empresa. Ao contrário da ação empresarial, o jogo de futebol se passa num espaço demarcado, com regras definidas, tempo limitado e número pequeno e fixo de indivíduos.

No futebol, torcedores assistem às jogadas perigosas em que atacantes de seu time, em situação aparentemente simples, dentro da pequena área, chutam e perdem o gol. Lamentando o erro, que julgam incrivelmente simples, gritam de fora: “Esse até eu fazia!” Fácil dizer! Se estivessem lá, provavelmente não o fariam. Condições momentâneas de equilíbrio, visão, natureza local do terreno, ansiedade, por exemplo, são fatores intervenientes importantes, mas só conhecidos por quem está naquela posição e naquele momento determinado.

Da mesma forma, quem examina o trabalho gerencial de fora ou de posição subordinada, tende a analisá-lo do ponto de vista racional e segundo critérios de ordenamento prévio. Desconhecendo pressões políticas de coalizão de poder e perspectivas organizacionais, que se adquirem no exercício de funções de topo, as pessoas tendem também a pensar que sempre fariam melhor se ocupassem, naquele momento, a função de direção. Por isso, funcionários subordinados que criticam continuamente as ações de seus chefes, dizendo que agiriam de modo diferente se estivessem na chefia, quando promovidos, freqüentemente se comportam de forma muito mais parecida com seus antecessores, do que com o que prometiam fazer antes de assumir tal posição. Muitos dirigentes se sentem surpresos com a natureza do

processo decisório organizacional, ou seja, fatores não-controláveis conduzem o seu comportamento administrativo a formas diversas do desejado.

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 dirigente é parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, como o de qualquer funcionário, é determinado por fatores internos e externos à organização. Valores, atitudes individuais, bem como experiência administrativa, são variáveis que determinam o comportamento de um indivíduo, independente das decisões em questão.

Somente compreendendo o ilogismo e a ambigüidade 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.

## **2.2 Gestão de Pessoas e Liderança**

O grande diferencial, que é ao mesmo tempo a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o status já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e provocam as grandes mudanças. São as pessoas que produzem, vendem, atendem aos clientes, tomam decisões, lideram, estimulam umas às outras e se motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Portanto, não pode haver organizações sem pessoas.

Em organizações mais sofisticadas, fala-se agora em gestão de pessoas, uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais. Também chamam-na de administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.

Atualmente requer-se que as pessoas sejam agentes pró-ativos dotados de visão própria e, sobretudo, de inteligência, considerada a maior, a mais avançada e sofisticada habilidade humana. As pessoas se tornaram o grande diferencial, que se constitui em vantagem competitiva das empresas, a partir da globalização dos negócios, do desenvolvimento tecnológico, do forte impacto da mudança e do intenso movimento pela qualidade e produtividade.

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.

Cada vez mais pesquisadores, particularmente na cultura latina, contestam a concepção instrumental, adaptativa e mesmo manipuladora do ser humano, interrogando-se sobre as dimensões esquecidas, voltando-se para outras disciplinas ou outras perspectivas teóricas. Isto se torna cada vez mais pertinente à medida que as críticas são mais numerosas em relação à formação que recebem os futuros gestores.

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. Conseqüentemente, 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 (COVEY, 2002). 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.

### 2.2.1 O Indivíduo

O indivíduo é o SELF (eu) que representa o nível pessoal do paradigma da Liderança Baseada em Princípios – o princípio-chave da confiabilidade que está no núcleo, do tipo de abordagem que se processa de dentro para fora, uma função de dois fatores – caráter e competência (COVEY, 2002, p. 177).

O indivíduo é o “primeiro quem” de Collins (2002, p. 32), que usa a seguinte metáfora: ‘primeiro colocar o indivíduo no barco, uma vez considerado certo, e depois, decidir para onde o barco deverá rumar’ (em vez de começar com a definição de uma nova visão e uma nova estratégia).

O indivíduo é o portador do santuário do sagrado coração de Heifetz (2002, p. 230-231), santuário este que lhe serve de lugar para sua reflexão e renovação, onde consegue ouvir a si próprio, longe do salão de baile e da estridência da música, onde se reafirma o senso mais profundo do ego e do propósito. É diferente do camarote, aonde se vai para ter uma visão mais ampla da dinâmica do esforço da liderança. A perspectiva do camarote exige esforço consciente e reiterado. Já no santuário, o isolamento em relação ao mundo é total. Lá, a segurança é grande, sob os pontos de vista físico e psicológico. Não é um lugar onde se esconder, mas um porto onde se esfriam os motores, onde se restauram as forças para retornar à “ação disciplinada” (COLLINS, 2002, p. 173).

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 indivíduo é o servidor público – professor e funcionário do núcleo operacional, da assessoria de apoio e da tecnoestrutura da burocracia profissional de Mintzberg (1995b, p.194).

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. No caráter, destacam-se a integridade, a maturidade e a mentalidade da abundância. A integridade é constituída de hábitos coerentes com valores, palavras com atos, expressões com sentimentos. É um dos traços de caráter mais importante para os acordos ganha-ganha (que será visto mais adiante). Maturidade é coragem temperada pela consideração (COVEY, 2002, p. 194). A mentalidade de abundância impera na era conectiva de Lipman-Blumen (1999). Os indivíduos usufruem o ar que respiram, as águas das praias e toda cadeia de bens e serviços simultaneamente úteis e abundantes. Mentalidade de abundância é acreditar que existe muito para todos; e não acreditar que o sucesso de uma pessoa requer o fracasso de outra. Os indivíduos que possuem esses traços de caráter – integridade, maturidade e mentalidade de abundância – poderão chegar a se sentir genuinamente felizes pelo sucesso e realizações alheias (COVEY, 2002, p.194).

As três capacidades mais importantes para um indivíduo, segundo Covey (2002, p.194), são: comunicação, planejamento e organização, e solução sinérgica de problemas, pois essas capacidades pessoais permitem ao indivíduo estabelecer as outras quatro condições para a eficácia organizacional, que são, na verdade, pré-condições ao estabelecimento de relações de confiança. São elas: acordos ganha-ganha, auto-supervisão, confiabilidade (auto-avaliação) e estrutura e sistemas úteis (Figura 1).

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.

Viver idoneamente é a maior garantia de manter o clima da comunicação eficaz. Como todo processo natural, diz Covey (2002), não existem atalhos nem fórmulas de efeito imediato.

Os indivíduos baseados em princípios são sinérgicos, são catalisadores de mudanças, melhoram qualquer situação em que se envolvem. Trabalham de forma tão árdua quanto inteligente. São espantosamente produtivos, porém de formas novas e criativas. Em esforços de equipe fazem uso da força conjunta e procuram complementar suas fraquezas através das

forças dos outros. A delegação de poderes para a obtenção de resultados lhes é fácil e natural, uma vez que acreditam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçados pelo fato de os outros serem melhores sob vários aspectos, não sentindo qualquer necessidade de supervisioná-los de perto. Quando os indivíduos baseados em princípios negociam e se comunicam com os outros em situações aparentemente antagônicas, aprendem a separar as pessoas do problema (COVEY, 2002, p. 12).

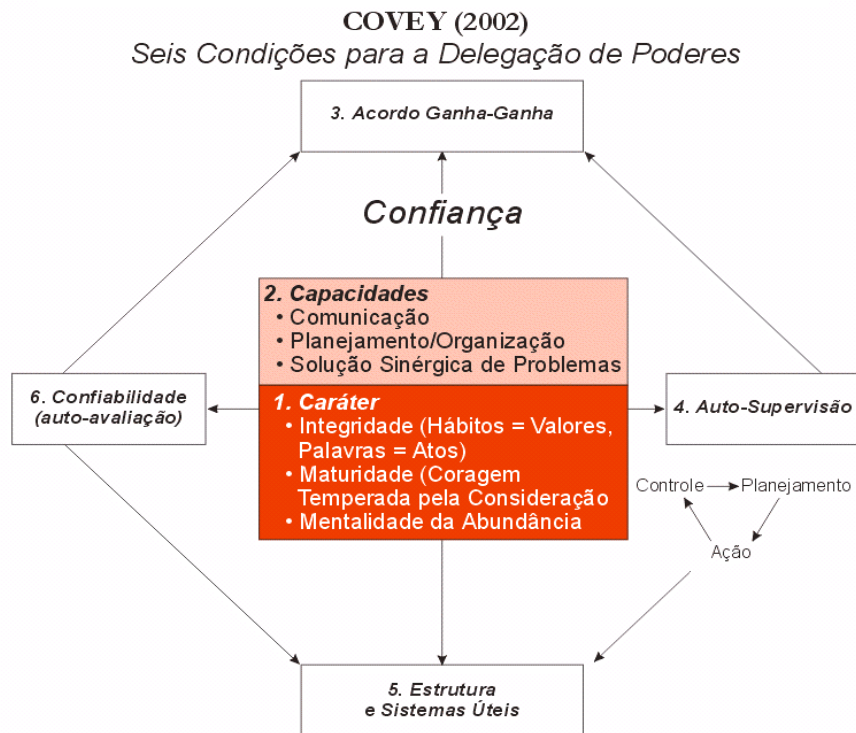


Figura 01 – As seis condições para a delegação de poderes (COVEY, 2002).

Uma vez identificadas e priorizadas as questões-chave de um problema, estabelece-se um pequeno grupo de trabalho (futura equipe) para resolver os problemas pendentes das questões-chave. Se houver sinergia nessa equipe, obter-se-á uma recomendação muito forte, representativa de diferentes pontos de vista dos componentes da equipe e que dificilmente será desconsiderada (COVEY, 2002, p. 245).

A equipe é incerteza compartilhada. Há uma correlação entre o nível de incerteza inerente a qualquer tarefa de grupo e a necessidade de compartilhamento entre os membros daquele grupo (Figura 2). Em palavras simples: “Quanto maior a incerteza tanto maior a necessidade de compartilhar. Citam-se dois exemplos desse truísmo: crianças de mãos dadas para se sentirem mais seguras no escuro ou cientistas da NASA fazendo *brainstorming* em

busca de novas idéias sobre as fronteiras do conhecimento humano – qualquer incerteza, seja emocional, física ou intelectual pode ser vencida com o compartilhamento.

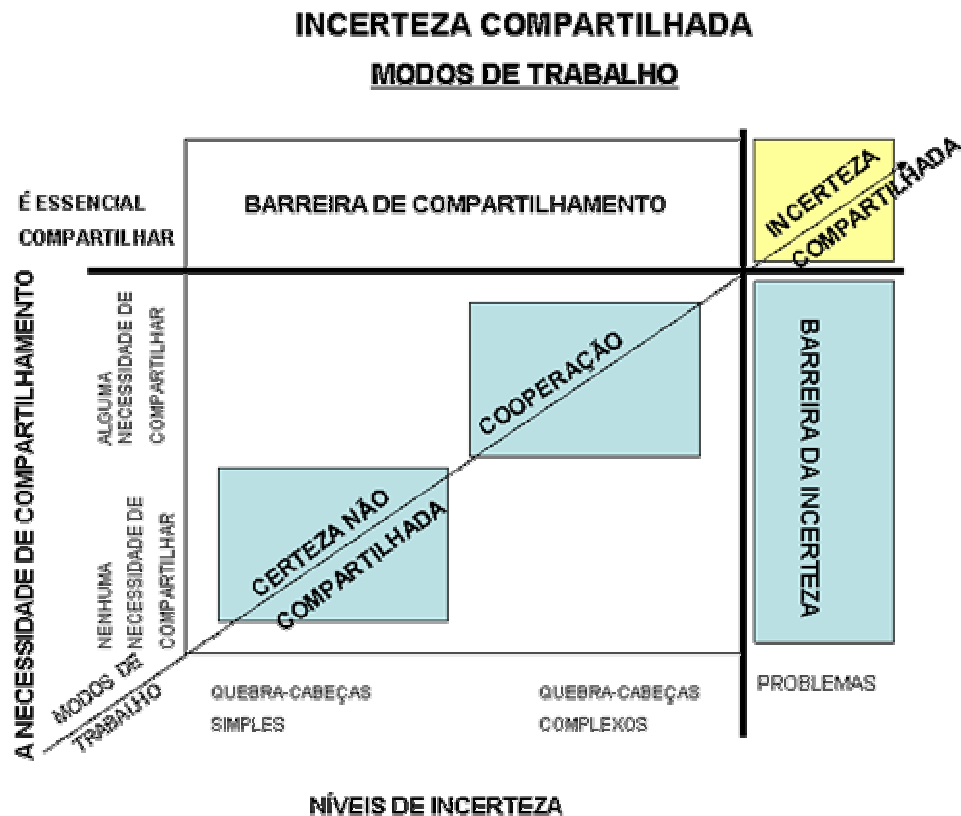


Figura 02 – A incerteza compartilhada. Baseado em Starkey (1997).

Todavia, o oposto também é verdadeiro: “onde há menos incerteza, há menor necessidade de compartilhar”. As mesmas crianças não sentirão qualquer necessidade de se darem as mãos quando estiverem no café da manhã, quando tudo é seguro; os cientistas da NASA, durante o lançamento final do foguete, tocarão sua bem ensaiada parte do programa de lançamento em relativo isolamento. Somente se der errado (retornando a onda de incerteza) é que eles precisarão compartilhar as idéias. Leva-se bastante tempo para perceber o pleno significado disso em termos da necessidade de compartilhamento dentro de um grupo gerencial.

Entre as três necessidades de compartilhamento e os três níveis de incerteza, há três modos de trabalho representados numa linha diagonal entre as outras duas, culminando na incerteza compartilhada pelo grupo que se transformou em equipe: modo da certeza não compartilhada, modo de cooperação e modo de incerteza compartilhada (STARKEY, 1997; CRITCHLEY e CASEY, 1997, p. 397-412).

As pessoas disciplinadas são indivíduos que evitam a burocracia e a hierarquia e, em lugar disso, criam uma cultura da disciplina. Quando se juntam duas forças complementares –

uma cultura da disciplina e uma ética empreendedora –, consegue-se uma alquimia mágica de desempenho superior e resultados duradouros (COLLINS, 2002, p. 175).

As pessoas precisam e devem ter liberdade, mas dentro de um modelo determinado. Collins (2002) narra a história de um pequeno empresário que estabeleceu seus objetivos para o período de um ano e teve a preocupação de registrá-los em concreto. Ele podia mudar seus planos ao longo do ano, mas nunca podia mudar o parâmetro com o qual ele se comparava. Ele foi rigoroso no final do ano, ao se manter fiel exatamente ao que afirmou que aconteceria; não se concentrou apenas naquilo que realizou durante o ano. Ele se concentrou exatamente naquilo que realizou em relação ao que ele disse que realizaria – não importa o quão rigorosa tenha sido a medida. Ele aprendeu a ser uma pessoa disciplinada, de pensamentos disciplinados e ações disciplinadas.

Segundo Collins (2002, p.181), cujo livro trata boa parte da criação da cultura da disciplina, tudo começa com pessoas disciplinadas. A transição não começa com a tentativa de disciplinar as pessoas erradas para que se comportem da maneira certa, e sim com a inclusão, em primeiro lugar, de pessoas autodisciplinadas no barco. Em seguida, tem-se o pensamento disciplinado. É preciso disciplina para enfrentar a realidade nua e crua e, ao mesmo tempo, manter-se firme na fé em que se pode e que vai abrir caminho para a excelência. Mais importante ainda: é preciso disciplina para persistir na busca da compreensão, até chegar ao conceito do porco-espinho. Esse conceito vem de uma antiga parábola grega, que diz que a raposa sabe muitas coisas, mas o porco-espinho sabe uma coisa muito importante. Baseando-se nesse conceito, Collins (2002) argumenta que aqueles que construíram as organizações feitas para vencer eram, em maior ou menor grau, porcos-espinhos. Para o autor, os porcos-espinhos compreendem que a essência de um *insight* profundo é a simplicidade. Enquanto as raposas atacam em várias frentes de uma única vez e nunca integram seu pensamento num conceito geral ou numa visão unificadora, os porcos-espinhos simplificam o mundo complexo e o transforma em uma idéia organizadora, um princípio básico que unifica e orienta tudo. Não importa o grau de complexidade do mundo; um porco-espinho reduz todos os desafios e dilemas a simples – na verdade, quase simplistas – idéias de porco-espinho. Para um porco-espinho, tudo o que não se relaciona de alguma forma com suas idéias não tem relevância.

A ação disciplinada só é obtida com pessoas disciplinadas. No entanto, ação disciplinada sem pensamento disciplinado é a receita certa para o desastre. Na verdade, a disciplina em si não produz grandes resultados. Em termos históricos, tem-se visto muitas organizações que tinham uma rigorosa disciplina e que marcharam diretamente para o

desastre, com precisão absoluta e perfeitamente enfileiradas. O ponto central é, em primeiro lugar, ter pessoas autodisciplinadas, que se envolvam num rigoroso processo de reflexão – e só então promovam ações disciplinadas, dentro do modelo apresentado por um sistema coerente, montado em torno do conceito do porco-espinho (Figura 3), que consiste num profundo entendimento da interseção de três círculos, que se traduz num conceito simples e cristalino: aquilo que lhe desperta profunda **paixão**, aquilo que move o seu **motor econômico** e aquilo em que você pode ser o **melhor do mundo**.

MODELO DE GESTÃO  
COLLINS (2001)

OS TRÊS CÍRCULOS DO CONCEITO DO PORCO-ESPINHO



Figura 03 – O conceito do porco-espinho (COLLINS, 2001).

Collins (2002, p. 203) diz que os resultados substanciais e duradouros dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com disciplina, obsessivamente de acordo com os três círculos.

O acordo ganha-ganha consiste em ganhar e outro também ganhar (em benefícios mútuos). É a qualidade de uma mentalidade de abundância, baseada na segurança proveniente de princípios. Tudo é visto por meio de princípios. A segurança da pessoa não vem das outras pessoas, e sim de dentro dela mesma. A pessoa é orientada por princípios e é, conseqüentemente, disciplinada (COVEY, 2002, p. 20).

O acordo ganha-ganha engloba o indivíduo com seu caráter (integridade, maturidade e mentalidade de abundância), sua capacidade (de comunicação, planejamento/organização,

solução sinérgica de problemas, confiança) e mais a auto-supervisão com seu controle, planejamento e ação e a confiabilidade – auto-avaliação). Portanto o acordo ganha-ganha é psicológico e equivale a um contrato social; possui um entendimento muito claro e apresenta novas expectativas de compromisso:

1. Resultados desejados: fazendo coincidir missão/estratégia/propósitos/ planejamento de função com valores pessoais/objetivos/ necessidades – inclusive tempo.
2. Diretrizes políticas: abolir os “nãos”, os níveis de iniciativa e o mínimo de procedimentos.
3. Recursos: humanos, orçamentários, estruturais e sistemáticos.
4. Responsabilidade: padrões de desempenho, quando apresentar relatórios etc.
5. Conseqüências: conseqüências naturais, organizacionais e lógicas pessoais – financeiras, psicológicas, oportunidade, âmbito de responsabilidade etc.

### 2.2.2 Liderança

Liderança é talvez o assunto mais popular da literatura de negócios. Há milhares de anos debate-se e escreve-se sobre líderes e liderados. Não é propósito deste trabalho prender-se à conceituação de liderança nem tampouco descrever e criticar as suas teorias, pois já existe uma rica literatura sobre isso. Qualquer literatura recente sobre liderança fornecerá algumas das mais importantes informações e respostas sobre como um líder pode fazer a diferença e contribuir positivamente, juntamente com seus liderados, para alcançar resultados positivos na organização em que atua. Em essência, líderes são pessoas que “andam à frente”, pessoas genuinamente comprometidas com mudanças profundas, em si próprias e em suas organizações. Influenciam naturalmente outros com sua credibilidade, capacidade e comprometimento.

A maioria dos estudiosos sobre liderança apresenta uma lista de atributos ou características que os líderes têm ou devem ter para alcançar o sucesso. A seguir, apresentam-se estas características de liderança, de acordo com autores selecionados, que servirão de base para a configuração do modelo identificado.

#### ➤ **Liderança Segundo Covey**

Covey (2002) apresenta um modelo de liderança baseada em princípios mostrado na Figura 4. As características de líderes baseados em princípios são:

- a) **Aprendizado contínuo** - Buscar treinamentos, assistir a aulas, ouvir, perguntar.

- b) Orientação para o trabalho** - “Ver a vida como uma missão, não como uma carreira”.
- c) Irradiar energia Positiva** - Ser alegre, agradável, feliz, otimista, positivo, animado, entusiasmado, esperançoso e acreditar nas pessoas.
- d) Ter uma vida equilibrada** - Ser equilibrado, moderado, sensato, simples, direto, não manipulador, ativo física e socialmente e instruído. Não ser fanático, mártir ou viciado. Não remoer sentimentos. Elogiar e culpar na mesma proporção e ficar genuinamente satisfeito com o sucesso dos outros.



Figura 04 – Modelo de liderança baseada em princípios (COVEY, 2002).

- e) Ver a vida como uma aventura** - Ser um explorador corajoso, tranqüilo e totalmente flexível, que saboreia a vida.
- f) Buscar a sinergia** - Incentivar mudanças produtivas e o “trabalho inteligente”.
- g) Fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação** - Fazer exercícios aeróbicos. Gostar de ler, escrever e resolver problemas de forma criativa. Ser emocional, mas paciente. Ouvir com empatia e demonstrar amor incondicional. Rezar, meditar, jejuar e ler passagens da Bíblia.

➤ **Liderança Segundo Collins**

Collins (2002) mostra os atributos de liderança que podem emergir de Pessoas Disciplinadas. O autor denomina de “Liderança de nível 5” (Figura 5) os líderes originados da



mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional e dotados de uma curiosidade indômita.

- a) **Curiosidade indômita** - Motivação intrínseca que conduz as pessoas a projetos audaciosos.
- b) **Humildade pessoal** - Sentimento profundo de modéstia. Virtude com que se manifesta o sentimento de fraqueza de uma pessoa.
- c) **Vontade profissional** - Energia, firmeza de ânimo, fortaleza e perseverança no querer ou realizar um trabalho profissional. Desejo, intenção, pretensão, deliberação, determinação.
- d) **Liderados** - As pessoas certas colocadas no barco e que fazem parte da equipe executiva superior.
- e) **Primeiro quem** - Colocar as pessoas certas no barco. Montar uma equipe executiva superior.
- f) **Depois o quê** - Uma vez com as pessoas certas em cada lugar, descobrir qual é o melhor caminho para chegar à excelência.

Collins mostra a importância do Pensamento e da Ação Disciplinados:

- a) **Enfrente a verdade nua e crua** - Mas nunca perca a fé. Quando começa com um esforço honesto e diligente para determinar a verdade da situação, as decisões certas costumam ficar claras. É impossível tomar boas decisões sem imbuir todo o processo do ato de enfrentar honestamente a realidade nua e crua.
- b) **Conceito do porco-espinho** - Simplicidade dentro dos três círculos. Sair da condição de bom para a condição de “excelente” exige um profundo entendimento da interseção dos três círculos traduzido num conceito simples e cristalino (o conceito do porco-espinho): A chave está em entender em que atividade a organização pode ser a melhor do mundo, não em que atividade ela “quer” ser a melhor. O conceito do porco-espinho não é uma meta, estratégia ou intenção: é uma compreensão. Se não consegue ser o melhor do mundo em seu negócio estratégico, então o seu negócio não pode formar o conceito do porco-espinho.
- c) **Cultura da disciplina** - Construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, que agem com disciplina, obsessivamente de acordo com os três círculos. A cultura da disciplina envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas liberdade e responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema. A cultura da disciplina não tem apenas a ver com ação; tem também a ver com o fato de

se ter pessoas disciplinadas, que se engajam em pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas.

- d) Aceleradores tecnológicos** - As instituições pensam diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como o meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas. A tecnologia, em si, nunca é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio. Nenhuma tecnologia pode transformar as pessoas erradas em pessoas certas. Nenhuma tecnologia cria a cultura da disciplina.

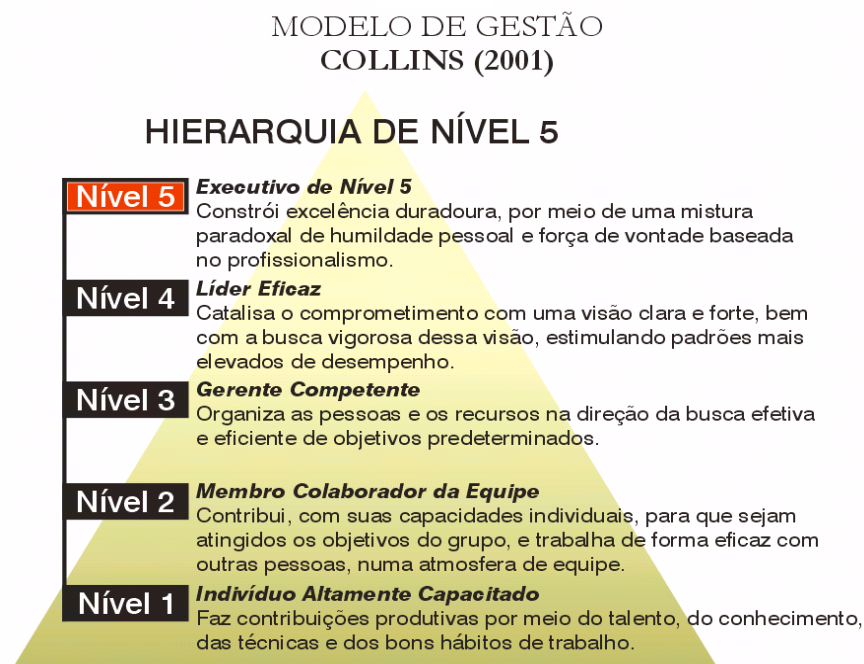


Figura 05 – Hierarquia nível 5 (COLLINS, 2002).

De acordo com Collins (2002), a transformação de instituição boa em instituição excelente jamais ocorre de uma só vez. Não há uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação arrasadora, nenhum bafejo solitário de sorte, nenhum instante milagroso. Ao contrário, o processo lembra o ato de rodar incansavelmente um enorme e pesado volante numa determinada direção, volta após volta, construindo *MOMENTUM* até o ponto de ruptura, para depois transcendê-lo. A imagem do volante sintetiza a percepção global do que acontece dentro das empresas, no processo de transição de boas para excelentes. Após a ruptura, acelera o ímpeto do volante que já estava girando com grande velocidade e começa a transcender (Figura 6).

## MODELO DE GESTÃO COLLINS (2001)

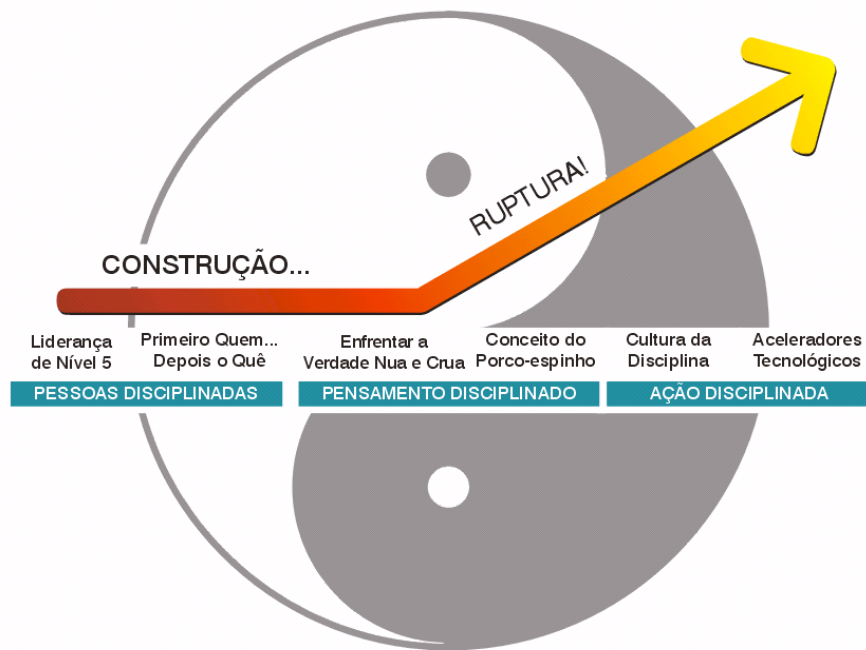


Figura 06 – Modelo de gestão: construção e ruptura (COLLINS, 2002).

### ➤ Liderança segundo Heifetz

Ronald A. Heifetz (2002) apresenta algumas estratégias relacionadas à 'Liderança no Fio da navalha' (Figura 7):

- a) **Assista de camarote** - Desenvolver a perspectiva de camarote significa retirar-se mentalmente do 'salão de baile', ainda que apenas por alguns instantes. A única maneira de conseguir uma visão mais clara da realidade e alguma perspectiva do quadro mais amplo é distanciar-se do burburinho. Do contrário, é provável que não se perceba corretamente a situação, que se faça diagnósticos equivocados e que se tome decisões impróprias sobre se e como intervir. Para influenciar os acontecimentos, é preciso retornar ao salão de baile. Ficar no camarote, no papel de observador seguro, é receita tão certa para a ineficácia quanto jamais ter desenvolvido a visão de camarote. O processo deve ser iterativo, não estático. O desafio é ir e voltar entre o salão de baile e o camarote, efetuando intervenções, observando seu impacto em tempo real e retornando à ação. O objetivo é chegar tão próximo quanto possível da situação ideal de estar ao mesmo tempo nos dois lugares, como se um dos seus olhos ficasse no salão de baile e o outro no camarote, olhando para baixo, observando todas as ações, inclusive você próprio. Esse é um aspecto crítico: quando o ponto de observação é o camarote, você deve observar a si

próprio e aos outros participantes. Talvez essa seja a tarefa mais difícil de todas – ver-se objetivamente.

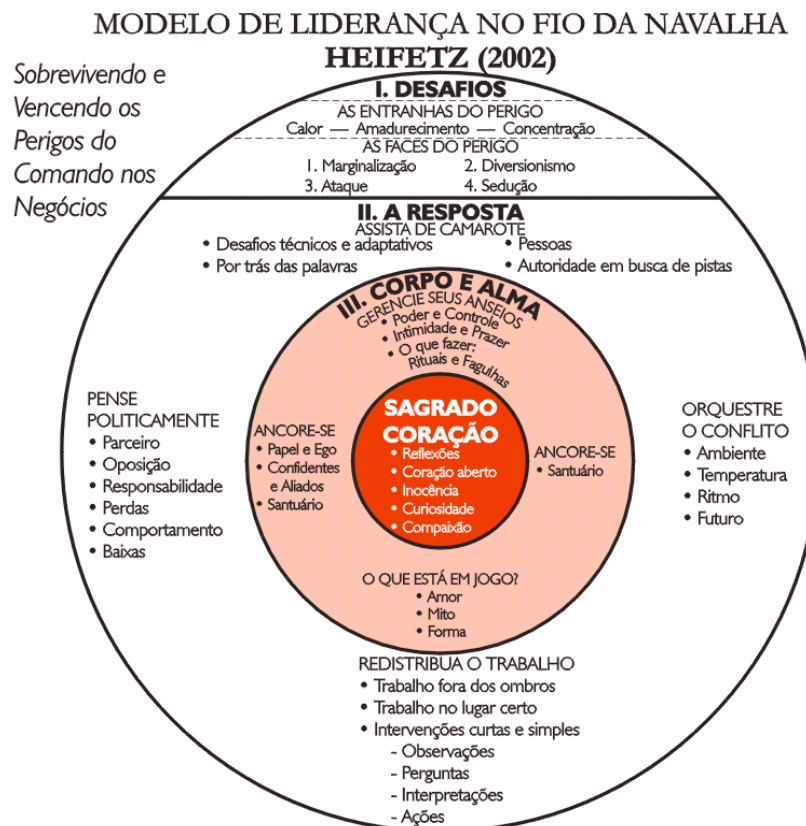


Figura 07 – Liderança no fio da navalha (HEIFETZ, 2002).

- b) Pense politicamente** - Os políticos sabem, com base em suas próprias experiências, que, no dia-a-dia da vida pessoal e profissional, a natureza e a qualidade das conexões dos seres humanos uns com os outros são mais importantes do que qualquer outro fator na determinação dos resultados. Seis aspectos essenciais merecem destaque para que se pense politicamente no exercício da liderança: 1) Encontrar parceiros (tratamento dos aliados); 2) Manter-se perto da oposição (gerenciamento dos opositores); 3) Assumir a responsabilidade por sua contribuição para a desordem; 4) Reconhecer as perdas; 5) Modelar o comportamento; 6) Aceitar as baixas.
- c) Orquestre o conflito** - Quando se lida com uma questão difícil em qualquer grupo, o conflito é inevitável, de forma expressa ou latente. O desafio da liderança ao tentar promover mudanças adaptativas é trabalhar as diferenças, as paixões e os conflitos, de maneira a diminuir o potencial destrutivo e explorar suas energias para fins construtivos. A orquestração do conflito é mais fácil quando se está em posição de

autoridade, pois geralmente se espera que a autoridade gerencie o processo. Há quatro idéias ou opções para quem busca promover a mudança, mas não ocupa posição de autoridade: (1) crie um ambiente de sustentação para o trabalho; (2) controle a temperatura; (3) defina o ritmo; (4) mostre o futuro.

- d) Redistribua o trabalho** - Ganha-se credibilidade e autoridade na carreira quando se demonstra capacidade para tirar problemas dos ombros das pessoas, devolvendo-lhes soluções. Ao tentar resolver os desafios adaptativos das pessoas, o que se consegue, na melhor das hipóteses, é reformular a situação como problema técnico e criar algum alívio em curto prazo. Mas o problema perdurará e em breve voltará à tona. Portanto, tire o trabalho de seus ombros, ponha-o no lugar certo e faça intervenções curtas e simples, por meio de observações, perguntas, interpretações e ações.
- e) Mantenha-se firme** - O trabalho adaptativo gera calor e resistência, e as formas de perigo resultantes dessa resistência leva a responder à situação. Mas, para partir para a ação de modo a gerenciar relacionamentos políticos, orquestrar o conflito ou repor o trabalho no lugar devido, presume-se que se seja capaz de enfrentar um desafio mais fundamental – manter a calma e o controle, a fim de planejar as melhores iniciativas a adotar em seguida. Manter-se firme em meio ao calor da ação é uma habilidade essencial para sobreviver e preservar o foco das pessoas no trabalho. Para manter-se firme é necessário agüentar o calor, deixar os assuntos amadurecer e concentrar a atenção no assunto;
- f) De corpo e alma** - Gerencie seus anseios. Todos estão sujeitos a se tornar vítimas de seus próprios anseios. O autoconhecimento e a autodisciplina são os pilares da sobrevivência. Os anseios são as manifestações de necessidades humanas normais. Às vezes, esses anseios destroem a capacidade de agir com sabedoria e propósito. Há necessidades fortes demais e tornam os indivíduos vulneráveis. Eles, os líderes, se emaranham na causa e se esquecem que o exercício da liderança é, no fundo, uma atividade pessoal, que os desafia nas dimensões intelectual, emocional, espiritual e física. Agem como se fossem indestrutíveis, sob os pontos de vista físico e emocional. As necessidades humanas normais são capazes de criar problemas quando se perde a sabedoria e a disciplina pessoais necessárias para gerenciá-las com produtividade e supri-las de maneira adequada. Todos querem exercer poder e controle, precisam de auto-afirmação e auto-estima, alimentam uma certa dose de vaidade e carecem de intimidade e prazer. O que se deve fazer em primeiro lugar é

ter respeito aos próprios anseios, dizer a verdade a si mesmo sobre suas necessidades e, então, atender às exigências de maneira apropriada;

- g) Ancore-se** - Para ancorar-se nos mares turbulentos dos vários papéis que se assume na vida real, em termos pessoais e profissionais, conclui-se que é profundamente importante distinguir entre o ego, no qual se pode ancorar, e os papéis, em que não se pode ancorar. Os papéis que se desempenha na organização, comunidade e vida privada variam sobretudo em função das expectativas das pessoas ao redor. O ego depende da capacidade de observar e aprender durante toda vida, de refinar os valores essenciais que orientam as decisões, não importa se correspondam ou não às expectativas. É preciso diferenciar entre papel e ego. É fácil confundir o ego com os papéis desempenhados na organização e na comunidade. A indistinção entre o papel e o ego é de fato uma arapuca. Importante é manter confidentes, e não os confundir com aliados. Os aliados são pessoas que compartilham dos mesmos valores, ou mesmas estratégias, e que atuam do outro lado das fronteiras organizacionais ou faccionais. Os confidentes são pessoas que lhe dirão o que você não quer ouvir e não deve ouvir de ninguém mais; são pessoas em quem você pode confiar, sem que suas revelações se espalhem pela arena de trabalho. Assim como com os confidentes, possuir santuários disponíveis a qualquer hora significa contar com âncoras físicas com fontes de sustentação indispensáveis. Os santuários são lugares de reflexão e de renovação, onde se consegue ouvir a si próprio, longe do salão de baile e da estridência da música, onde se reafirma senso mais profundo do ego e do propósito;
- h) O que está em jogo?** - Para responder à pergunta “Como liderar e sobreviver?”, foram propostas, por meio de conselhos práticos, várias respostas, nenhuma delas fácil. Algumas decorrem da capacidade que o líder tem de analisar determinada situação e compreender os temas subjacentes, os interesses nem sempre explícitos e o ritmo de mudança mais compatível com a situação. Outras consistem em criar ambientes de sustentação estratégicos para os conflitos. Algumas soluções têm origem na força da vida pessoal, dos relacionamentos e das práticas de renovação do líder. Acredita-se, pura e simplesmente, que a única maneira de responder a essas perguntas é descobrir o que dá significado à vida. Nada é eterno; o ponto é tornar a vida significativa, enquanto é tempo. A resposta à pergunta “Por que liderar?” é ao mesmo tempo simples e profunda. As fontes de significados mais essenciais da natureza humana se alimentam do anseio do ser humano por relacionamentos com outras pessoas. A liderança cria condições para que se relacionem com outras

pessoas de maneira significativa. O termo que se usa para esse tipo de conexão é amor. A epopéia humana é um experimento de amor e relacionamento. Fazer diferença, em sua essência, haure as recompensas de amor. O norte que orienta as pessoas com mais intensidade, mesmo quando se é lançado fora de curso, é amar e ser amado. O sucesso funciona como um sucedâneo desse amor. Há um mito de mensuração. Restringir a satisfação na vida à produção de números estridentes é, em última instância, tão insensato quando adotar como propósito a própria sobrevivência. O senso de significância é imensurável. A mensuração é uma prática extremamente útil, mas não tem o condão de indicar o que faz a vida valer a pena. A forma não importa. Da mesma maneira, como mensuração afasta a atenção dos valores mais profundos da vida, a forma de contribuição é muito menos importante do que o conteúdo. Não se deve confundir a forma de sua participação na vida com a substância de seu significado e propósito;

- i) **Sagrado coração** - O exercício da liderança é a manifestação de estar vivo. Mas a seiva da vida – a criatividade e a ousadia, a curiosidade e a ânsia por questionar, a compaixão e o amor pelas pessoas – por vezes se esvai aos poucos, à medida que se é vencido, abatido e silenciado. A autoproteção faz sentido; os perigos são reais. Mas ao se resguardar, corre-se o risco de também perder algo. Na luta para se defender, às vezes, deixa-se de lado muitas das qualidades que são a essência de estar vivo, como inocência, curiosidade e compaixão. E importantes reflexões sobre o sagrado coração. A tarefa mais difícil da liderança é aprender a enfrentar as aflições sem perder a sensibilidade. A virtude de um coração aberto é a coragem de cultivar a inocência e a admiração, a dúvida e a curiosidade, a compaixão e o amor, mesmo nos momentos mais obscuros e difíceis. Liderar com o coração aberto significa ser capaz de, nas depressões mais profundas, ao se sentir abandonado e impotente, manter-se receptivo à vasta gama de emoções humanas, sem ficar indiferente, sem contra-atacar ou sem se tornar defensivo. A inocência, a curiosidade e a compaixão são virtudes do coração aberto. Cultivar o coração aberto tem a ver com preservar a inocência, a curiosidade e a compaixão, enquanto se perseguem metas significativas. Inocência é a capacidade de entreter idéias tolas, de desenvolver pensamentos inusitados e talvez engenhosos, de se manter jovial na vida e no trabalho, de ser imprevisível para a própria organização e comunidade. A liderança requer curiosidade. A prática da liderança exige capacidade de sempre

formular perguntas básicas a si mesmo e às demais pessoas na organização ou na comunidade. Compaixão significa estar junto à dor de alguém.

### ➤ Liderança Segundo Lipman-Blumen

Lipman-Blumen (1999), analisando estilos de liderança de mais de cinco mil líderes em todo o mundo, desenvolveu um Modelo de Liderança conectiva (Figura 8) composto de três categorias gerais (estilos de realização) utilizados por indivíduos para alcançar seus objetivos.

#### MODELO DE LIDERANÇA CONECTIVA LIPMAN-BLUMEN (1999)

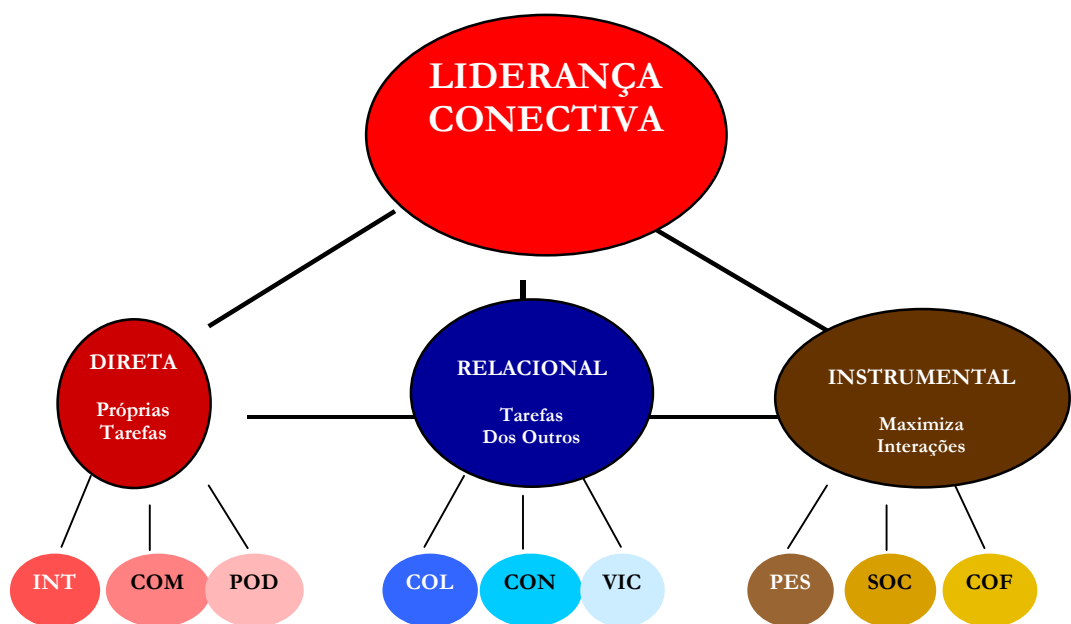


Figura 08 – Modelo de Liderança Conectiva. Baseado em LIPMAN-BLUMEN (1999).

**1. Direta: Domina as próprias tarefas** - O estilo de realização direto focaliza as tarefas que os indivíduos dão a si mesmos. A tarefa é vista como um desafio que deve ser levado à perfeição. Os estilos de liderança diretos são:

(a) **Intrínseco:** Os indivíduos de estilo intrínseco são excitados pela própria natureza intrínseca da tarefa. Eles **excedem**. O desafio de controlar uma situação, tarefa ou habilidade individualmente é o que excita esses indivíduos. Os tipos intrínsecos são seus mais rigorosos críticos, avaliando seu desempenho segundo padrões mais rigorosos, geralmente suas próprias realizações passadas. São indiferentes ao que os outros pensam a respeito da origem e importância de seus desafios ou da qualidade de seu desempenho.



- (b) **Competitivo:** Os indivíduos de estilo competitivo têm de fazer tudo melhor do que os outros. **Superam** desempenho. Ser o melhor é o que interessa.
- (c) **de Poder:** Os indivíduos que favorecem o estilo de poder assumem as rédeas, coordenando e organizando situações e eventos, recursos e outras pessoas. Eles **assumem** o comando. Dão tarefas claramente delineadas para outros, fornecem detalhes dos planos de implementação e estabelecem datas de término e padrões pelos quais as tarefas serão medidas.
2. **Relacional - Contribui para as tarefas dos outros** - Os indivíduos de estilo de realização relacional são dirigidos para os objetivos dos outros; estão dispostos a ceder o controle tanto dos meios como dos fins para realizar uma tarefa. Este estilo está relacionado com as forças sociais da interdependência. Os estilos de liderança relacional são:
- (a) **Colaborador:** Os indivíduos que utilizam o estilo colaborador **unem forças**, apreciam trabalhar em outras equipes ou projetos compartilhados. A sinergia do grupo faz com que essas pessoas se estimulem. Partilham a glória e o trabalho árduo que trazem o sucesso, mas também aceitam sua parte de responsabilidade pelos fracassos.
- (b) **Contribuinte:** Os indivíduos do estilo contribuinte são necessariamente estimulados a **ajudar** os outros. Derivam suas satisfações ao ajudar outras pessoas a completar as tarefas que elas mesmas escolheram. Sua motivação consiste em um genuíno senso de satisfação ao contribuir para o sucesso dos outros, mesmo sabendo que as principais realizações pertencem a outras pessoas.
- (c) **Vicário:** Os indivíduos de estilo vicário não participam diretamente nas atividades de outras pessoas, mas estimulam ou facilitam as realizações dos outros. Eles agem como **mentores** ou fãs, fornecendo conselhos, torcendo pelos outros e sentindo-se orgulhosos das realizações das pessoas ou grupos com que se identificam.
3. **Instrumental - Maximiza interações** - Os indivíduos instrumentais tratam tudo – eles mesmos, suas relações, situações e esforços – como instrumentos para alcançar seus objetivos. Os estilos Instrumentais são:
- (a) **Pessoal:** O estilo Pessoal **convence**, envolve o uso do eu, uma estratégia que cobre muito do território da sua busca pela realização. Os indivíduos pessoais utilizam todos os atributos e recursos pessoais de que dispõem. Usam sua inteligência e malícia para atrair seguidores para suas causas. Negociação e

persuasão são o território dos tipos pessoais que suavemente trazem outros para um ponto de vista comum.

- (b) **Social:** O estilo Social **forma redes**; os indivíduos que preferem o estilo social cultivam e utilizam liberalmente “contatos”, sempre alertas a como cada novo indivíduo pode se encaixar num esquema mais amplo – se não agora, talvez mais tarde. Constroem e mantêm redes de associados que podem contatar à medida que a situação exigir.
- (c) **Confiante:** O estilo confiante **dá poder**: os indivíduos que utilizam o estilo confiante esperam que todos em seu horizonte queiram ajudá-los a alcançar o que consideram objetivos compartilhados. Têm completa confiança em que os seus associados não irão desapontá-los. Confiam sua visão a outros, fazendo com que fiquem comprometidos com o doador. Estimulam novas idéias, assim como crescimento e liderança daqueles a quem confiam suas metas.

#### ➤ **Liderança segundo outros autores**

Outros autores também estabelecem características, atributos ou requisitos para se alcançar e manter a liderança em consonância com os autores apresentados acima. Welch (2001), por exemplo, apresenta as táticas administrativas do líder visionário para garantir a vantagem competitiva. Entre essas táticas incluem-se: explorar o poder da mudança, encarar a realidade e não perseguir uma idéia central.

Bennis (1994) afirma que um líder deve ter uma idéia clara do que quer fazer (profissional e pessoalmente) e força para persistir diante de adversidades, possuir integridade, curiosidade, ousadia e, principalmente, amor pelo que se faz. A integridade deriva do autoconhecimento, honestidade e maturidade. Um líder deve conhecer seus pontos fortes e fracos, agir de acordo com seus princípios, aprender com a experiência a aprender e trabalhar com os outros.

Nanus (1989) destaca que um líder deve ter altos padrões de integridade: ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado. Além disso, deve incentivar os outros à troca de idéias e a confiar uns nos outros, a se comunicar bem e constantemente e a buscar soluções cooperativas para os problemas.

Segundo O’Toole (1996), um líder nunca deve perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Deve ser simultaneamente íntegro e pragmático, refletir os valores e aspirações de seus seguidores. Deve aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um

privilégio. DePree (1993) também destaca a integridade como um dos principais atributos da liderança. Além de demonstrar integridade em seu comportamento, um líder deve confiar nas habilidades das outras pessoas e permitir que seus seguidores dêem o melhor de si.

Para Gardner (1990), um líder deve ser capaz de compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha, e ter uma extraordinária capacidade de conquistar a confiança das pessoas. Deve ter a habilidade para lidar com as pessoas, e avaliar com precisão a prontidão ou resistência dos seus seguidores em andar em determinada direção.

Para Goleman (2002), um líder conselheiro cria ressonância ao ligar o que a pessoa quer com as metas da empresa, sendo que essa ressonância é feita quando cria harmonia conectando as pessoas entre si. Por sua vez, o líder democrático cria ressonância quando valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio de participação.

Rohden (2000), ao apresentar os pensamentos do líder Mahatma Gandhi, destaca a verdade, afirmando que só quem possui um profundo sentido de humildade pode encontrá-la. Como líder político, Gandhi pregava a prática da não-violência, do amor, da autodisciplina, da democracia, da humildade e da tolerância. Já para Rodolph W. Giuliani (2002), os princípios de liderança consistem em lealdade, cercar-se das melhores pessoas, refletir antes de tomar qualquer decisão, estudar e organizar-se em torno de um propósito.

A liderança é um atributo indispensável aos gestores universitários, sejam eles reitores, diretores de centro ou chefes de departamento. Os diferentes autores apresentados nesta seção mostram quais as características indispensáveis para um bom líder. Os conceitos mostrados por Covey (2002), Collins (2002), Heifetz (2002) e Lipman-Blumen (1999) foram utilizados mais adiante nesta tese para investigar quais características os gestores consideram essenciais num líder e quais as características que os liderados (professores e funcionários) atribuem aos seus líderes universitários.

## **2.3 Gestão e estrutura nas universidades**

Este item descreve a estrutura das universidades federais brasileiras bem como os modelos estruturais de gestão existentes, e ao final elucida alguns aspectos que deveriam ser considerados para a construção de uma nova universidade, capaz de cumprir efetivamente suas funções.

### **2.3.1 As universidades e a Administração Federal**

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC), com personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar. Atualmente as IFES são em número de 54, sendo constituídas,

segundo a natureza, por 44 universidades, 5 instituições isoladas / integradas e 5 centros de ensino tecnológico (CEFET) com cursos de nível superior. Quanto ao regime jurídico, do total das IFES, 19 são fundações. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005)

O Artigo 207 da Constituição Federal de 1988 estabelece que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.”

As IFES estão inseridas no ambiente didático-científico e sistema normativo da grande burocracia do serviço público federal. Elas próprias se mantêm, umbilicalmente, presas à estrutura do Ministério da Educação, órgão da administração direta do Governo Federal, garantindo, assim, a realimentação constante de toda a carga cultural e normativa do serviço público.

O ambiente representado pela estrutura definida com base no Decreto-lei nº 200/67, que trata da organização da administração e estabelece as diretrizes da Administração Federal, combinado com Decretos-Leis nº 900/69 e 2.299/86 e com a Lei nº 7.596/87, que alteram dispositivos do anterior, compreende a Administração Pública Federal na escala maior e, inserida nesta, a organização do Ministério da Educação (PINHEIRO, 1989, p. 09-15).

A Administração Federal compreende dois grupos:

- a) Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e do Ministério da Educação;
- b) Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas.

As entidades da Administração Indireta vinculadas ao MEC são: o Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, Escolas Técnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica, sendo todos instituídos sob a forma de autarquia; Universidades Federais e Faculdades Isoladas, instituídas como autarquia ou fundação; Empresas Públicas e outras Fundações Promotoras de Educação como a EDUCAR, FAE – Fundação de Assistência ao Estudante e FUNTEVE – Fundação Roquete Pinto.

Com sua organização administrativa fixada pelo Decreto nº 87.062, de 29/03/82, alterada pelo Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985, que criou o Ministério da Cultura, o MEC tem presença em todo o território brasileiro, através dos órgãos que integram a sua estrutura, bem como daqueles por ele supervisionados. Os órgãos que compõem a sua estrutura administrativa direta se acham distribuídos em 4 grupos.

O primeiro abrange os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Ministro: Gabinete do Ministro, Consultoria Jurídica, Coordenadoria de Comunicação Social e Divisão de Segurança e Informações.

O segundo grupo é constituído pelos Órgãos Colegiados, que atuam como centros de reflexão e debates dos assuntos pertinentes às áreas de competência do MEC. São os grandes formuladores das políticas nos seus campos específicos, afora o caráter normativo que reveste as suas decisões: Conselho Federal de Educação, Conselho Nacional de Desportos e Conselho Nacional de Serviço Social.

Do terceiro grupo fazem parte os Órgãos Centrais de Planejamento, Coordenação e Controle Financeiro. São somente dois: Secretaria Geral e Secretaria de Controle Interno.

Ao quarto grupo pertencem os Órgãos Centrais de Direção Superior. Os órgãos integrantes desse grupo executam as funções de administração das atividades específicas e auxiliares do MEC; como exemplo temos SENESU – Secretaria Nacional do Ensino Superior. Atualmente, SESU – Secretaria do Ensino Superior.

Há ainda outros órgãos que exigem tratamento diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta, tais como INEPE – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e INEP – Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos.

Todas as ações da Administração Federal desenvolvem-se com base nos seguintes princípios: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Todo e qualquer órgão e entidade integrante da Administração Federal direta e indireta, está sujeito à supervisão do Ministro de Estado correspondente à sua subordinação ou vinculação. A Supervisão Ministerial é exercida através da orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ao “Ministério da Educação”, nos termos da lei.

As atividades auxiliares da Administração Federal que necessitam de coordenação central são organizadas sob a forma de sistema. Dentre elas destacam-se as de pessoal, orçamento, estatística, serviços gerais, administração financeira, contabilidade e auditoria.

Os serviços incumbidos do exercício dessas atividades integram o sistema respectivo e são, conseqüentemente, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estejam integrados. O Chefe do Órgão Central do sistema é responsável pelo fiel cumprimento das leis e regulamentos pertinentes e pelo funcionamento eficiente e coordenado do sistema. É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos

componentes do sistema atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da administração.

No desempenho de sua missão, o Ministério da Educação utiliza-se de recursos financeiros, humanos e físicos, e seu bem conduzido aproveitamento nacional constitui o fundamento essencial da busca constante de uma maior eficácia na consecução de suas finalidades e objetivos.

É evidente que a articulação e o controle das atividades e dos recursos utilizados por todos os seus órgãos precisam ser realizados de modo a obter sua máxima rentabilidade. Entre os órgãos destinados a promover esse trabalho, destaca-se aquele responsável pelo controle interno, a Secretaria de Controle Interno do MEC.

### 2.3.2 A Estrutura das IFES

O desenvolvimento de um modelo de gestão pressupõe o conhecimento da estrutura organizacional da instituição à qual se destina. Objetivando o funcionamento harmônico de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e ainda visando assegurar o pleno uso de seus recursos humanos e materiais, as IFES estruturam-se através dos seguintes órgãos básicos ou equivalentes:

#### **Administração Central**

A Administração Central da Universidade é exercida por órgãos normativos, deliberativos e consultivos e pela Reitoria, como órgão executivo central.

#### **Órgãos Deliberativos Superiores**

Constituem um conjunto de órgãos colegiados com as seguintes atribuições:

- a) Conselho Universitário – órgão superior, normativo e consultivo da Universidade em matéria de política universitária. Reúne os integrantes do Conselho de Administração e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) Conselho de Administração – tem por competência, como órgão deliberativo, consultivo e normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria administrativa e financeira, ressalvada a competência do Conselho de Curadores. Estrutura-se organicamente em três Câmaras, quais sejam: Câmara de Assuntos Financeiros, Câmara de Legislação e Câmara de Assuntos Estudantis;
- c) Conselho Coordenador – exerce, como órgão deliberativo, consultivo e normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão.

- Possui a seguinte estrutura: Câmara de Admissão e Ensino Básico, Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa e Câmara de Extensão;
- d) Conselho de Curadores – tem por atribuição o controle e a fiscalização econômica e financeira da Universidade.

### **Reitoria**

É o órgão executivo central, com as atribuições de superintender, coordenar e fiscalizar as atividades da Universidade. É constituída pelo Gabinete do Reitor; Procuradoria Geral; Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores; Pró-Reitorias de Planejamento e Coordenação Geral; Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria para Assuntos Comunitários; Pró-Reitoria para Assuntos Culturais, Intercâmbio Científico e Extensão; e Pró-Reitoria de Administração.

### **Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão**

A universidade estrutura-se em Departamentos, Faculdades, Institutos, Centros e Unidades Universitárias, que geralmente se agrupam em dois sistemas:

- a) Sistema Comum de Ensino e Pesquisa Básicos, abrangendo as áreas fundamentais do conhecimento humano, estudadas em si mesmas ou com vistas a aplicações ulteriores;
- b) Sistema de Ensino Profissional e Pesquisa Aplicada, reunindo áreas específicas de aplicação científica, tecnológica e cultural do conhecimento humano, assim como de treinamento profissional.

### **Órgãos Suplementares**

Com o propósito de lograr um eficaz e eficiente desempenho de suas funções e uma maior integração com a comunidade, a Universidade dispõe de órgãos suplementares de natureza técnico-administrativa, educacional, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, tais como: Biblioteca Central, Hospital das Clínicas, Núcleo de Televisão e Rádio, Núcleo de Educação Física e Desportos e Prefeitura.

Como foi visto, as IFES têm suas formas próprias de estruturas estabelecidas. Entretanto, essas formas sempre foram dependentes de normas maiores, o que acarreta uma estrutura básica comum. Como se observou anteriormente, as universidades participam do mesmo ambiente da **Administração Pública Federal** e se encontram atreladas aos ditames da

organização do **Ministério da Educação**. O exame dos dispositivos legais (entre outros, Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, e Decreto-lei nº 53/66) conduz a que se estabeleçam princípios normativos superiores para a estrutura interna das IFES, sendo possível identificar em todas elas, após a análise dos seus organogramas com estatutos e regimentos que bem mais as explicitam, dos seus fluxogramas formais e informais e de suas instruções normativas e rotinas, quatro macrounidades ou macronúcleos administrativos operacionais (Figura 9)

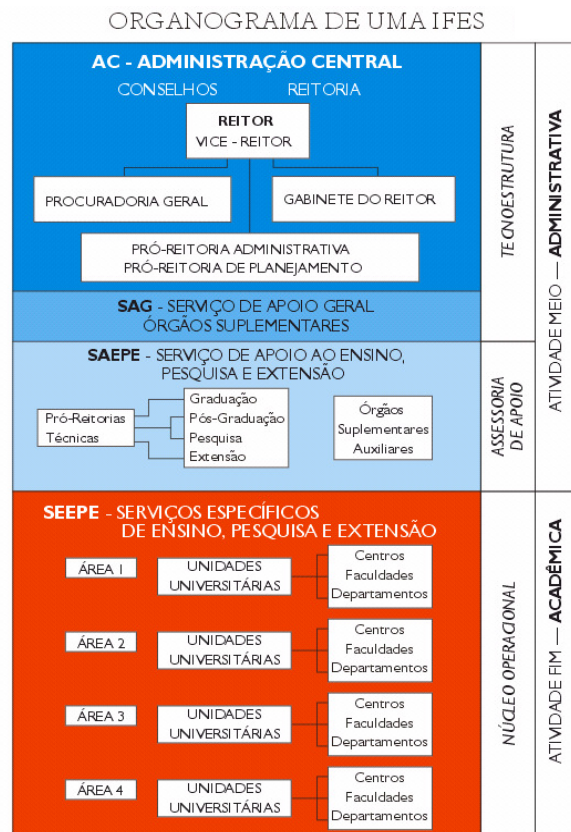


Figura 09 – Organograma de uma IFES (Sales, 2002)

AC – ADMINISTRAÇÃO CENTRAL – Constituída pelos órgãos que apresentam a menor influência na geração do produto, tais como, entre outros: Conselhos, Gabinete do Reitor, Procuradoria Geral e Pró-Reitorias. Tecnoestrutura da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995, p.194)

SAG – SERVIÇO DE APOIO GERAL – Tem como componentes os órgãos que influenciam razoavelmente na produção acadêmica, ou seja, no núcleo operacional da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995, p. 194). Citamos alguns como exemplos: Manutenção Geral, Conservação e Limpeza, Transporte, Serviços Contábeis e Administração de Pessoal. Tecnoestrutura da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995, p 194).



SAEPE – SERVIÇO DE APOIO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – Constam deste serviço, dentre outros órgãos que influenciam intensamente na geração do produto (ensino, pesquisa e extensão), os seguintes: Biblioteca Central, Pró-Reitorias Acadêmicas, Laboratórios e demais órgãos que não podem ser identificados diretamente no SEEPE. Assessoria de Apoio da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995, p 194)

SEEPE – SERVIÇO ESPECÍFICO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. É constituído por todos os Departamentos, Faculdades, Institutos e Centros Acadêmicos que formam as unidades universitárias. É o Núcleo Operacional da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995, p. 194). A produção acadêmica é proveniente desse núcleo.

Essas macrounidades, como se pode observar, embora abranjam outros órgãos que possam ter suas relações e conexões diretamente ligadas às unidades estabelecidas nos estatutos, podem ser consideradas como unidades independentes do ponto de vista de unidades administrativas, sendo inclusive consideradas grandes Centros de custos, quando se utiliza um Sistema de Custos. Os organogramas que descrevem as estruturas formais da IFES, concebidas por seus gestores, apresentam a mesma configuração. O conhecimento da estrutura da Universidade permite visualizar e delimitar o âmbito de atuação dum gestor e de suas conexões.

## **2.4 Modelos estruturais de gestão**

Como os modelos são a representação simplificada da realidade, não existe nenhum modelo que represente correta e integralmente o complexo sistema organizacional universitário. Entretanto, eles podem refletir o que comumente acontece na instituição, além de servirem para os gestores controlarem os cursos de ação.

Ao descrever as estruturas universitárias, a literatura tem em grande parte se baseado no conceito de burocracia profissional (MINTZBERG, 1979). Ela também trata de quatro modelos de processo decisório: o burocrático- racional, o político, o colegial e o da anarquia organizada (também conhecido como modelo da “lata de lixo”).

Hardy & Facchin (1996) argumentam que a literatura existente sobre educação superior tem se ocupado de tais modelos e negligenciado outros possíveis modelos de processos decisórios ou de estrutura que poderiam ser aplicados às universidades. Por esta razão a falha encontrada nos trabalhos de vários pesquisadores é não terem podido capturar a diversidade institucional existente no meio universitário.

As pesquisas, em sua maioria, nas últimas três décadas, têm se baseado nos quatro modelos citados, que são:

#### 2.4.1 Modelo Burocrático

Nesta tese o conceito tradicional de modelo burocrático foi modificado para introduzir a idéia da universidade como uma organização em que se combinam características burocráticas e profissionais. Mintzberg (1995, p.189) diz que o trabalho operacional nas universidades é instável e complexo, motivo pelo qual deve ser controlado diretamente pelos operadores que o executam. Com isso, a organização universitária volta-se para os mecanismos de coordenação que, ao mesmo tempo, permitam a padronização e a descentralização – isto é, para a padronização de habilidades. Isso dá origem à configuração algumas vezes chamada de burocracia profissional (Figura 10). Para operar, as universidades se apóiam nas habilidades e conhecimentos de seus operadores profissionais, todos produzindo bens ou serviços padronizados.

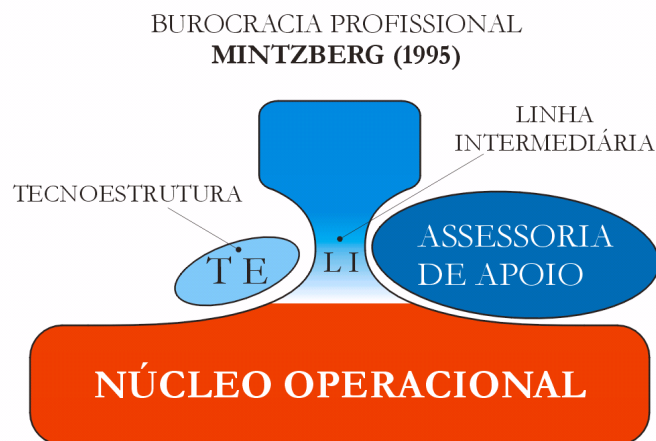


Figura 10 – A burocracia profissional de Mintzberg (1996).

No que tange ao trabalho no núcleo operacional, a burocracia profissional se apóia na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas treinados e doutrinados – os professores – para o núcleo operacional, e então fornece a eles controle sobre seu trabalho. Na verdade, o trabalho é especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical.

O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve. Por exemplo, “o

professor trabalha sozinho em sua sala de aula, em liberdade de jurisdição dentro de sua classe de alunos” (BIDWELL, 1965. P. 976, apud MINTZBERG, 1996, p.190).

A coordenação entre professores é conseguida pela padronização de habilidades e de conhecimento, como é o caso de uma mesma disciplina dada integrada em cursos por dois professores envolvidos, sem que eles tenham sequer se encontrado. Os cursos são padronizados e cada um conhece mais ou menos o que o outro ensina. Não importando como padronizar os conhecimentos e habilidades, sua complexidade assegura que permanece uma considerável liberdade em sua aplicação. Nunca dois professores, alguma vez, os aplicam exatamente da mesma forma, pois muitas apreciações são exigidas.

O treinamento e a doutrinação são assuntos complexos na burocracia profissional, pois as habilidades e conhecimentos da profissão são programados formalmente dentro do que deve ser o profissional. A natureza desse modelo é essencialmente burocrática, e sua coordenação é obtida pelo delineamento e por padrões que predeterminam o que é para ser feito.

Quanto ao poder do cargo, a burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional, o chamado poder de perícia, o qual consiste em admitir que alguém goza de influência em virtude de conhecimentos e habilidades (MINTZBERG, 1996, p.191 e 197).

Os processos de trabalho em si são muito complexos para serem padronizados diretamente por analistas. Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, assim, não se prestam à padronização. Não se pode medir a quantidade de aprendizagem conseguida na sala de aula ou a quantidade da auditoria de um contabilista. Dessa forma, a burocracia profissional não pode se apoiar na formalização do trabalho profissional ou em sistemas para planejá-lo ou controlá-lo.

Quanto aos mecanismos de coordenação, tanto a supervisão direta quanto o ajustamento mútuo impedem os relacionamentos do profissional junto a seus clientes. Esse relacionamento é atribuído à autonomia em alto grau, à liberdade de não ter que responder às ordens administrativas como, também, de consultar continuamente seus pares.

Quanto ao processo de rotular (MINTZBERG, 1996, p.192), a burocracia profissional opera em seu núcleo operacional, adequando-o na forma de um repertório de programas padronizados, sendo, na realidade, um conjunto de habilidades que os profissionais têm pronto para utilizar, que é aplicado a situações predeterminadas, chamadas de contingências, e também padronizadas. A esse respeito, o profissional tem duas tarefas básicas: 1) classificar as necessidades do cliente em termos de uma contingência, o que indica qual o programa padrão a utilizar (uma tarefa conhecida como diagnóstico); e 2) aplicar ou executar o programa. O rotular simplifica as tarefas. Assim, o professor encontra 100 estudantes

matriculados em seu curso e inicia os programas de preleções, mas, se em lugar disso tem só 20, ele conduz a classe utilizando seminários. O processo de rotular permite à burocracia profissional decompor as várias tarefas operacionais e concedê-las individualmente a profissionais relativamente autônomos.

O diagnóstico é uma tarefa fundamental na burocracia profissional. Quando a organização não consegue combinar determinada contingência a um programa padrão, ela recorre ao diagnóstico, o qual é utilizado para atender a um problema com final indeterminado; ou seja, aquele problema que requer que se busque uma solução criativa para um único problema exige outra configuração, a qual se chama de Adhocracia.

O processo de rotular cria uma equivalência na estrutura da burocracia profissional entre as bases de agrupar por função e mercado. Ilustrando, na universidade os departamentos de engenharia de produção e de ciências contábeis podem ser chamados de funcionais porque eles agrupam especialistas de acordo com os conhecimentos, habilidades e processos de trabalho que utilizam; e conjuntamente na base de mercado porque cada unidade trata de seus próprios negócios e únicos tipos de clientes – clientes empresários e estudantes de engenharia e clientes auditores e estudantes de contabilidade.

O enfoque no núcleo operacional é a parte chave da burocracia profissional. A única outra parte também completamente elaborada é o assessoramento de apoio, mas esta é enfocada muito mais como servindo o núcleo operacional. Isto pelo fato de, dado o alto custo dos profissionais, faz sentido apoiá-los com tanto suporte quanto possível, a fim de ajudá-los e deixar para outros tudo o que seja trabalho rotineiro que possa ser formalizado. Desta maneira, as universidades possuem apoio de tipografias, livrarias, bibliotecas, centros de computação, fundos de auxílios financeiros e outras unidades de apoio.

Para coordenar o trabalho operacional pouco se pode fazer na burocracia profissional, por causa da necessidade de planejamento e formalização do trabalho dos profissionais ser muito limitada. Em geral, nas universidades, as unidades operacionais são muito grandes, com poucos gerentes na primeira linha de supervisão e, por essa razão, o gerente fica acima deles (dos profissionais).

Há uma estrutura altamente descentralizada na burocracia profissional, tanto na dimensão vertical quanto na horizontal. Uma grande quantidade de poder sobre o trabalho operacional permanece na base da estrutura com os professores no núcleo operacional. O poder do profissional deriva do fato de que seu trabalho não é só muito complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizado por analistas, como também porque seus serviços são, caracteristicamente, de grande procura. Isso dá mobilidade ao profissional, o que lhe

permite insistir em ter considerável autonomia em seu trabalho. Quando o profissional sente que não lhe dão a autonomia que ele exige, fica tentado a pegar sua bagagem de habilidades e mudar para outra instituição.

Em geral, os profissionais, nas organizações em que trabalham, compartilham recursos, incluindo apoio. Os professores dividem laboratórios, salões de leitura, bibliotecas e recursos computacionais.

A estrutura administrativa da burocracia profissional é em boa parte democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional. Na verdade, os profissionais não somente controlam seu próprio trabalho como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam, tais como: decisões para admitir colegas, para promovê-los e para distribuir recursos. Ademais, uma parte do trabalho administrativo é executada pelos próprios profissionais operadores. Na proporção que ganham experiência e reputação, os acadêmicos se movem através dos escalões, de auxiliar para assistente, depois para adjunto e então para professor titular.

Por exemplo, é comum o professor universitário atuar em comissões de um tipo ou de outro, com o fim de assegurar algum controle sobre as decisões que afetam seu trabalho. Exemplos como esse fazem com que surja uma estrutura administrativa democrática.

Os papéis do administrador profissional na burocracia profissional são destituídos de poder, pelo menos comparados com os de seus pares da estrutura simples e da burocracia mecanizada. Todavia, o administrador pode não ser capaz de controlar os profissionais diretamente, mas ele desempenha uma série de papéis, que na estrutura lhe dá considerável poder indireto.

O administrador profissional gasta muito tempo resolvendo perturbações na estrutura, tais como decidir a pedido dos próprios profissionais (professores) quem deve lecionar uma determinada disciplina num curso de doutorado, qual departamento deve responsabilizar-se por um determinado projeto de extensão etc. Entretanto, raramente um administrador do topo impõe uma solução aos profissionais ou às unidades envolvidas em disputa. Preferencialmente, os gestores das unidades, reitores, diretores, chefes ou quem quer que seja, devem juntos negociar uma solução a favor de seus eleitorados. Além disso, os problemas de coordenação freqüentemente surgem também entre duas hierarquias paralelas, e comumente vão para o administrador profissional resolver.

O poder do administrador profissional está no ganho, acima de tudo, nas posições de incerteza que são uma constante no exercício de sua função. O administrador bem sucedido em levantar fundos extras para sua organização ganha o dizer de como estes devem ser

distribuídos. Semelhantemente, o administrador que consegue resolver conflitos a favor de sua unidade, ou que efetivamente protege os profissionais contra influências externas, torna-se um valioso e, portanto, poderoso membro da organização.

Na realidade, o profissional torna-se dependente do administrador eficaz, o qual enfrenta um dilema fundamental. Ou ele deixa a administração para exercer integralmente sua profissão ou ele mesmo faz o trabalho administrativo. No primeiro caso, ao deixar a administração para os administradores, ele é forçado a lhes entregar algum de seu poder na tomada de decisões. Esse poder será adicionado ao poder dos administradores, os quais, pelo fato de não visarem a praticar a profissão, provavelmente estão voltados para um conjunto diferente de metas.

A formulação da estratégia nas organizações que adotam o modelo burocrático assume uma forma muito diferente das demais. Suas metas não podem ser facilmente combinadas pelo fato de seus resultados serem difíceis de medir. A noção de estratégia consiste num modelo único e integrado de decisões, comum para toda a organização. Em razão da autonomia de cada profissional, há uma estratégia pessoal para cada profissional. Em muitos casos, cada um seleciona seus próprios clientes e seus próprios métodos de tratar com eles. Entretanto, os profissionais não selecionam seus clientes e métodos aleatoriamente. Os profissionais estão significativamente restritos aos padrões da profissão e habilidades que eles aprenderam. Quer dizer, as associações profissionais e as instituições de treinamento fora da organização desempenham um papel maior na determinação das estratégias que os profissionais adotam.

O operador profissional depende do administrador tempo integral para ajudá-lo a negociar seu projeto através do sistema. O administrador tem grande conhecimento do sistema de comissões administrativas, bem como muitos contatos pessoais dentro delas, ambos necessários para conseguir passar o projeto através do sistema. É muito provável que o administrador tenha as habilidades gerenciais necessárias, por exemplo, aquelas para negociar e persuadir. Sendo um administrador eficaz, ele utiliza seu poder para influenciar a estratégia dos operadores profissionais. No entanto, o administrador não pode impor sua vontade aos profissionais do núcleo operacional. Em lugar disso, ele deve se apoiar em seu poder informal e aplicá-lo sutilmente. Ele se move com cuidado, passo a passo, quase imperceptível, aproveitando o desejo dos profissionais que querem ser deixados sozinhos envolvidos em seus próprios trabalhos. Desta maneira, com o tempo ele pode conseguir mudanças que os profissionais teriam rejeitado imediatamente, caso tivessem sido propostas todas de uma só vez.

Uma das condições primordiais para a configuração da burocracia profissional atuar é o ambiente. Essa configuração da burocracia profissional aparece onde quer que o núcleo operacional de uma organização seja dominado por trabalhadores com habilidades, os profissionais, que utilizam procedimentos difíceis de aprender e, ainda, sejam bem definidos. Isso significa um ambiente suficientemente complexo para exigir o uso de procedimentos difíceis que somente podem ser aprendidos em demorados programas de treinamento, e ainda que seja estável o suficiente para permitir que tais habilidades se tornem bem definidas – na verdade, padronizadas. Dessa forma, o ambiente é o principal fator situacional para a utilização da burocracia profissional (MINTZBERG, 1995, p.201).

Resulta que os profissionais tendem a emergir como indivíduos altamente motivados e responsáveis e, também, dedicados a seu trabalho e aos clientes a quem servem. E a organização tem seus sistemas social e técnico funcionando em harmonia.

A autonomia permite aos profissionais aperfeiçoarem suas habilidades, livres de interferências. No caso da universidade, seus professores repetem os mesmos programas complexos, semestre após semestre, sempre reduzindo a incerteza, até que conseguem torná-los quase perfeitos. Assim, o cliente da burocracia profissional pode ter a satisfação de que o conhecimento do profissional que o serve será tirado da vasta quantidade de experiência e habilidade, e que nele será aplicado um aperfeiçoado, e não experimental procedimento, e que provavelmente ele estará sempre altamente motivado em executar esse procedimento.

Todavia, nas características de democracia e autonomia residem os maiores problemas da burocracia profissional. Nela, virtualmente não há controle do trabalho além daquele da profissão em si, e nenhuma forma de controlar as deficiências que os profissionais por si mesmos decidem omitir. Os que eles tendem a desconsiderar constituem os maiores problemas de coordenação, da autonomia e da inovação, os quais surgem nessas configurações.

A autonomia pode ser apropriada para profissionais que sejam competentes e conscienciosos. Conseqüentemente, a burocracia profissional não pode facilmente tratar com profissionais que são incompetentes ou inescrupulosos (MINTZBERG, 1995, p.207).

Quanto à competência, o que se pode dizer é que dificilmente dois profissionais são igualmente habilitados para um determinado assunto, ficando o cliente obrigado a escolher um entre eles. Como o cliente procura um profissional precisamente porque lhe falta conhecimento especializado para auxiliá-lo, fica exposto à sorte. Sumariamente, pouco pode ser feito, exceto utilizar bons procedimentos que levem as escolas a melhor preparar e treinar os futuros profissionais.

No que tange ao profissional inescrupuloso, pode caracterizá-lo em boa parte por aquele que se recusa a atualizar suas habilidades após a graduação, o que cuida mais de seus lucros do que dos clientes, ou se torna apaixonado pelas suas habilidades, esquecendo as reais necessidades de seus clientes. Como exemplo, cita-se professores que utilizam o método de preleção tanto para classes com grande número de alunos quanto para só meia dúzia.

O trabalho complexo não pode ser eficazmente executado, a menos que esteja sob o controle do operador que o faz. Os controles tecnocráticos não melhoram o tipo de trabalho profissional nem conseguem distinguir entre o comportamento responsável e irresponsável. Os controles tecnocráticos também desconcertam o delicado relacionamento entre o profissional e seu cliente, um relacionamento atribuído a um contato pessoal desimpedido entre os dois. Na realidade, não é o governo que ensina o aluno, nem mesmo o sistema de ensino superior ou a universidade em si mesma. Os serviços de ensino são prestados pelo indivíduo profissional, o professor. Se esse profissional for incompetente, nenhum plano ou regra modelada na tecnoestrutura e nenhuma ordem de um administrador pode algum dia torná-lo competente.

A autonomia não somente permite a certos profissionais ignorar necessidades de seus clientes, como também encoraja muitos deles a ignorar as necessidades da organização. Os profissionais geralmente não se consideram partes de uma equipe. Para muitos, a organização é quase um incidente, apenas um lugar conveniente para exercer suas habilidades. Com isso, são leais à sua profissão e não ao local onde ocorre praticá-la. No entanto, a organização necessita de lealdade para dar suporte às suas próprias estratégias, para assessorar suas comissões administrativas e para apoiá-las em conflitos com a associação profissional. Assim, muitos professores relutam em participar de comissões para integrar os currículos, simplesmente porque não desejam ser dependentes uns dos outros.

A inovação depende da cooperação na burocracia profissional. Os programas existentes podem ser aperfeiçoados pelos indivíduos especialistas. Os novos comumente entrelaçam especialidades existentes. Em essência, eles exigem uma readaptação da rotulação e, por isso, demandam ações interdisciplinares. Como resultado, a resistência dos profissionais em trabalharem cooperativamente uns com os outros se traduz em problemas de inovação. O problema da inovação na burocracia profissional tem sua origem no pensamento convergente, no raciocínio dedutivo dos profissionais, que observam a situação específica em termos genéricos. Em termos práticos, os novos problemas são tratados com velhas rotulações.

Se o ambiente se mantém estável, a burocracia profissional não encontra problemas. Ela continua aperfeiçoando suas habilidades e seu sistema de rótulos que as encaixa. As



condições dinâmicas, porém, determinam mudanças, novas habilidades, novas maneiras de rotulá-las, bem como esforços criativos e cooperativos por parte de equipes multidisciplinares de profissionais.

Aponta-se como uma possível solução para resolver os problemas disfuncionais da burocracia profissional um esmerado controle financeiro, a legislação contra o comportamento irresponsável dos profissionais, deixar que os profissionais executem seus trabalhos ao seu modo e de conformidade com seus conhecimentos e habilidades, e que eles mesmos procurem as melhores formas de gerenciá-los.

#### 2.4.2 Modelo Colegiado

Colegiado é um designativo de certas instituições ou corporações de caráter coletivo, tais como colégio, tribunais, universidade etc. No sentido político, trata-se dum sistema de governo em que o Poder Executivo é exercido por um órgão constituído de vários membros, sob a direção de um presidente; esses membros, embora exercendo coletivamente um só poder, em igualdade de condições, têm cada um atribuições específicas na administração.

A idéia de colegiado nas universidades advém de uma comunidade de letrados, na qual decidir é uma questão de obtenção de consenso (MILLETT apud HARDY & FACHIN, 1962, 1996, p. 23). Também observa-se a idéia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição, o que conduz a uma hierarquia mais achatada (BALDRIDGE, 1971; CHILDERS, 1981 apud HARDY & FACHIN, 1996, p. 23).

O colegiado, também chamado de colegialidade, é encontrado numa estrutura descentralizada que tem seu processo decisório como consensual.

Atribui-se à Beyer e colegas os primeiros estudos que buscaram esclarecer se os departamentos universitários são instituições burocráticas ou “colegiais” (no sentido do latim *collegium*, significando comunidade, sociedade, fraternidade), concepções consideradas mutuamente exclusivas (LODAHL E GORDON, 1972, 1973; BEYER E LODAHL, 1976; BEYER, 1982, apud HARDY & FACHIN, 1996, p. 23).

Colegialidade é descentralização dentro da subunidade, isto é, a ocorrência dum alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório; ao mesmo tempo, define-se burocracia como centralização, ou seja, um baixo grau de influência do corpo docente, se esta é comparada com a do chefe de departamento. Há ainda uma outra dimensão – descentralização versus centralização – ou seja, o grau de autonomia da subunidade em relação à administração central da universidade (HARDY & FACHIN, p. 23).

Daí depreende-se que um departamento universitário pode operar num sistema centralizado, sob uma administração central influente, ou num sistema descentralizado, onde a subunidade tem bastante autonomia.

Conseqüentemente, a tomada de decisão pode ser categorizada como “colegial”, em virtude da influência do corpo docente, ou como burocrática, com a presença dum chefe de departamento forte.

Há, portanto, o uso, simultâneo ou não, de dois modelos nas universidades: colegiado/burocracia e centralização/descentralização. Ressalta-se, muito oportunamente, que existem graus diferentes de descentralização – ora no nível do chefe do departamento ora do corpo docente propriamente dito. Acresce-se a isso a importância e a necessidade de focalizar o colegiado e a burocracia em termos de tomada de decisão como um processo para verificar a influência exercida durante o processo decisório, e não só sobre um aspecto da estrutura formal (HARDY & FACHIN, 1996, p. 24).

A visão tradicional do governo da universidade tem apresentado o colegiado como um dos seus modelos de gestão. Contudo, pouco se tem escrito sobre colegiado, especificamente sobre processo decisório consensual. O próprio Mintzberg (1995), reconhecida autoridade em configurações organizacionais, quando escreve sob o título “Além das cinco configurações”, após citá-las e descrevê-las – estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia –, limita-se a dizer:

“Assim, por que não uma sexta configuração? Certamente que, o tanto quanto para manter a harmonia de nossa teoria, ela deve ter seu próprio e único mecanismo de coordenação, e uma nova sexta parte da organização deve dominá-la” (MINTZBERG, 1995, p. 288).

“Chamamos a hipótese da criação: a estrutura eficaz algumas vezes exige a criação de novas configurações, uma original e ainda congruente combinação dos parâmetros delineadores e fatores situacionais” (MINTZBERG, 1995, p. 291).

No que tange ao processo decisório consensual, Hardy & Fachin (1996, p.24) dizem que o modelo está implícito no trabalho sobre a “saga” organizacional de Clark (1970, 1971, 1972) que examina instituições em que a lealdade e comprometimento dos membros os ligam fortemente aos objetivos organizacionais. Como resultado, esperar-se-ia um processo decisório consensual. Em tal situação, presume-se a existência de um compartilhar tanto da responsabilidade (para com a organização) como de premissas sobre a finalidade e os propósitos da organização; igualmente, identifica-se a ocorrência de alternativas geradas por especializações distintas e que as decisões ocorrem como resultados de processos de

construção de consenso, nos quais os participantes desejam contribuir com o tempo, o esforço e a informação necessários (CHAFFEE, 1983). Satow (1975) deixa também implícito que a adesão a valores profissionais representa uma ideologia que integra os membros da organização.

Há uma oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso através da criação de uma adesão a valores institucionais, em situações onde os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para outros (HARDY & FACHIN, 1996, p. 24).

Em síntese, a visão do colegiado como uma estrutura descentralizada pouco interfere nos processos de tomada de decisão. A abordagem das pesquisas sobre colegiado, até então feitas pelos autores aqui citados, pode somente medir o grau de descentralização; quer os atores utilizem sua influência de forma política, “colegial” ou burocrática.

Na verdade, trata-se de uma relação íntima entre o colegiado e o conceito de burocracia profissional, no qual o poder centralizado da posição é colocado contra o poder descentralizado da especialização e do conhecimento, embora alguns autores considerem o colegiado como um modelo de gestão ou uma estrutura organizacional (GOODMAN, 1962; MILLET, 1962). Em contraste, o colegiado, de acordo com Satow (1975) e Clark (1972), é mais do que só estrutura; ela é uma gestalt (doutrina que tem por base a afirmação de que a percepção se realiza sobre o todo e não como apreensão cumulativa das partes que o compõem).

#### 2.4.3 Modelo Político

Baldrige (1971) foi quem realmente desenvolveu plenamente o modelo político no contexto da administração universitária, utilizando teorias do conflito, do poder em comunidades e de grupos de interesse, além de sua própria pesquisa, para desenvolver um quadro teórico para a análise política. Reivindicou para si a inclusão de processos consensuais e burocráticos no seu modelo, mas apresentou uma visão intensamente política da vida universitária. Ele diz que não vê “nem rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um colégio acadêmico, repletos de tranqüilidade e de busca do consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos” (BALDRIDGE, 1971, p.19-20).

Pfeffer (1981) e colegas, estudando o uso do poder, procuraram ignorar o processo e concentraram-se nos arranjos estruturais que atribuem poder a atores determinados. Eles

conduziram uma série de estudos sobre o relacionamento entre o poder e resultados de decisões. Por exemplo, um de seus estudos buscou demonstrar que a parcela do orçamento de um departamento, na comparação com o orçamento global da universidade, podia ser melhor projetado pelo seu poder (definido por outros chefes de departamento e medido pela extensão da representação departamental em comissões) do que por seu tamanho ou reputação (PFEFFER E SALANCIK, 1974). Descobriram que a capacidade de obter doações externas influenciava a capacidade de obter recursos internos (PFEFFER E SALANCIK, 1974); que o relacionamento entre os membros do comitê que julgava pedidos de auxílios para pesquisa e os recipientes dos auxílios afetava as alocações de recursos para auxílios (ALDRICH E PFEFFER, 1976).

A rotatividade de chefes de departamento foi analisada como um processo político, particularmente nas situações em que o paradigma do campo de estudo não era suficientemente bem desenvolvido (PFEFFER E MOORE, 1980). Em outras palavras, argumentou-se, primeiramente, que a alocação de recursos era mais bem explicada pelo poder, em especial por uma capacidade de atrair recursos externos altamente valorizados; e em segundo lugar, onde não há um consenso claro numa área acadêmica, as decisões eram resolvidas via política. O estudo foi ampliado por pesquisas subseqüentes (por exemplo, HACKMAN, 1985; WELSCH E SLUSHER, 1986).

O trabalho de pesquisa de Pfeffer é altamente quantitativo e focaliza fatores estruturais. Descobriu que algumas variáveis, que podem indicar o domínio de fontes de poder, estão relacionadas com as decisões e suas conseqüências. Ele também sugere que o poder pode desempenhar um papel significativo na tomada de decisões, e envolve uma análise mais sistemática do que a feita por Baldrige.

Os trabalhos sobre poder e política têm examinado tanto a estrutura como o processo, mas separadamente, ou seja, em estudos diferentes. Uma corrente de pesquisa tem focalizado a complexidade do processo, mas de forma tal que é difícil tirar conclusões sobre as condições sob as quais é provável que a política interfira. Outra corrente, embora adote uma abordagem mais sistemática quanto aos antecedentes do poder, tem ignorado o processo pelo qual este poder é colocado em uso.

#### 2.4.4 Modelo Anárquico

O modelo anárquico, também chamado modelo da “lata de lixo”, pelo qual as universidades foram visualizadas como anarquias organizadas (COHEN E MARCH, 1974;

MARCH E OLSEN, 1976), diferenciava-se tanto das abordagens burocráticas como políticas por uma pressuposição básica: a de que o comportamento administrativo era não-proposital em virtude de ambigüidades nas preferências, na tecnologia e na participação. Em razão desse pressuposto, os eventos ocorridos numa anarquia organizada não podem ser deduzidos pura e simplesmente a partir das intenções e dos interesses individuais.

O fluxo das ações individuais produz um fluxo de decisões que não é pretendido por ninguém e não é relacionado, de maneira direta, a resultados desejados por qualquer pessoa (MARCH E OLSEN, 1976, p.19).

As decisões não são tomadas intencionalmente; são determinadas por ausência de ação ou por acidente (cf. CHAFEE, 1983a). Problemas existem todo o tempo e não são necessariamente resolvidos por processos de escolha. As soluções desenvolvidas são respostas que buscam ativamente outras perguntas para serem respondidas.

As oportunidades de escolha ocorrem quando se espera que a organização tome uma decisão, e tais decisões são freqüentemente feitas por inadvertência ou fuga. Os participantes chegam e partem.

Os temas em debate freqüentemente são pouco enfatizados e o sistema como um todo tem uma alta inércia. Os processos são sujeitos a uma alta sobrecarga e a base de informação é fraca. Essa situação surge quando os objetivos são ambíguos, a tecnologia é problemática e a participação é fluída (MARCH E OLSEN, 1976).

O modelo anárquico ainda apresenta outras condições, tais como serviço ao cliente, um alto grau de profissionalismo e vulnerabilidade ambiental (BALDRIDGE et al.1978).

A existência de um processo decisório tipo “lata de lixo” tem, porém, sido contestada (MUSSELIN, 1987), especialmente no contexto de decisões importantes e de recursos organizacionais escassos. Argumenta-se que os temas em debate podem ser demasiado importantes para serem deixados ao sabor do acaso (HARDY et al., 1983). Daí resulta que o modelo parece adequado em assuntos periféricos e pode evoluir para outro modelo quando surge um tema importante.

Os próprios proponentes do modelo anárquico limitam sua aplicabilidade apontando a importância da folga de recursos e sugerindo que esta pode ser gerenciada se o líder adota o papel de um catalisador (COHEN E MARCH, 1974).

A verdadeira anarquia organizada, presume-se, seria não-gerenciável. Certos escritores argumentam no sentido contrário, ou seja, da possibilidade de gerenciamento da “lata de lixo”. Um certo número de estratégias é, então, recomendado, como, por exemplo:

- proposições abertas na busca de consenso;

- o gerenciamento da agenda decisória;
- o dispêndio de tempo, energia e persistência como recursos escassos que são;
- a coleta de informação;
- a facilitação da ação dos partidos da oposição – o que parece ser forma de cooptação;
- a sobrecarga proposital do sistema;
- o fornecimento de “latas de lixo” nas quais se possa despejar os temas em debate (por exemplo, a criação duma comissão específica para distrair a atenção);
- o gerenciamento reservado – não visível;
- a interpretação seletiva da história;
- a redação de atas de reuniões muito tempo depois delas terem sido realizadas, quando as pessoas já esqueceram exatamente o que foi dito.

Todas essas recomendações soam marcadamente políticas. Os autores sugerem efetivamente que os dirigentes mobilizem as fontes de poder disponíveis para influenciar as decisões. Tal ação é proposital, dirigida e focalizada. Se alguém faz isso, mesmo sendo o dirigente principal, pode-se esperar que outras pessoas também o façam. Neste caso, a participação deixará de ser fluída e os objetivos individuais tornar-se-ão claros (HARDY & FACHIN, 1996, p. 27).

A anarquia organizada como um tipo estrutural se aproxima de uma forma limite de burocracia profissional. As decisões tendem a ser feitas numa “lata de lixo”, uma vez que a estrutura é demasiado complexa para que os atores possam, com alguma consistência, influenciar eventos. Ademais, em caso de estrutura com muitas comissões, altamente complexas, o processo decisório tipo “lata de lixo” pode vir a ser a influência predominante. Em outras situações, parece provável que somente decisões periféricas, pouco importantes, sejam feitas na “lata de lixo” (HARDY & FACHIN, 1996, p. 27-28).

No modelo anárquico, onde os temas em debate se tornam bastante visíveis e salientes, o sistema se torna uma arena política, principalmente quando os atores tratam de mobilizar recursos políticos para influenciar os acontecimentos. Resulta daí que a mobilização, numa anarquia organizada, confunde-se com o modelo político.

## **2.5 A universidade do futuro**

Um sistema é composto por uma série de componentes que trabalham em conjunto em prol de um objetivo. Existe, em quase qualquer sistema, interdependência entre os múltiplos

componentes. O gerenciamento de um sistema exige o conhecimento das inter-relações entre os diversos componentes do sistema e das pessoas que trabalham nele.

O objetivo de um sistema deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam. Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si mesmos para realizar o objetivo do sistema, por isso precisam ser administrados. O que se propõe aos administradores dos sistemas é que, no longo prazo, todos ganhem – acionistas, empregados, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente. A performance de cada componente do sistema deverá ser avaliada em termos de sua contribuição para o objetivo do sistema, e não para a produção ou lucro pessoal, nem para qualquer competição entre as partes. Alguns componentes podem ter que operar tendo perdas para si próprios, para otimização do sistema como um todo.

A universidade pode ser modelada como um sistema adaptativo complexo. Complexo significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade. O global (as relações entre o todo e as partes) é mais que o contexto, é o conjunto das diversas partes ligadas a ele de modo inter-retroativo ou organizacional. Uma sociedade é mais do que um contexto: é o todo organizador de que se faz parte. A Universidade Federal Brasileira é mais do que um contexto: é o todo ao mesmo tempo organizador e desorganizador de que se faz parte. O todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas umas das outras e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo.

Como um sistema adaptativo complexo, é preciso que seus propósitos, seus princípios, seus conceitos organizacionais e sua estrutura sejam repensados e moldados como uma organização caórdica<sup>1</sup>, passando assim a ser estruturado como um sistema complexo, ou seja, em primeiro lugar busca os seus propósitos, passa então aos princípios, às pessoas e ao conceito e, por último, à estrutura e à prática.

---

<sup>1</sup> A expressão “caórdica” é uma junção da primeira sílaba de ‘caos’ com a primeira sílaba de ‘ordem’. Hock (2000) criou o termo para descrever qualquer organização, sistema ou empresa que seja "auto-organizado, autogovernado, adaptável, não-linear, complexo e que combine harmoniosamente tanto as características do caos quanto as da ordem".

Por princípio, Fialho (2002) refere-se a uma aspiração da comunidade no âmbito do comportamento, uma afirmação inequívoca de uma crença fundamental sobre como o todo e suas partes pretendem se conduzir na busca de um propósito. Um princípio é um preceito pelo qual todas as estruturas, decisões, ações e resultados serão julgados. Um princípio sempre tem conteúdo ético e moral. Ele nunca prescreve a estrutura nem o comportamento: ele só os descreve. Os princípios em geral pertencem a uma de duas categorias: princípios de estrutura ou princípios de prática.

Na busca dos propósitos da Universidade do Futuro, os seguintes princípios na condução das suas atividades devem ser perseguidos:

a) Princípios de Prática:

- Deve-se trabalhar para assegurar que todas as pessoas, por força de nascimento, tenham suas necessidades de vida atendidas, incluindo ar limpo, água, comida e abrigo; uma parte equitativa de riqueza e recursos; e *oportunidade para desenvolver plenamente seus potenciais físico, mental e espiritual*.
- A Universidade do Futuro deve ser inclusiva. Não, simplesmente, ignorando a diversidade humana, mas criando espaços para que cada um, na sua singularidade, possa se desenvolver até a plenitude.
- Deve-se trabalhar para assegurar que as capacidades humanas sejam protegidas e apoiadas pelas tecnologias e organizações, que não sejam alteradas de uma forma sistêmica, degradadas ou destruídas.
- Deve-se trabalhar para assegurar saúde, interdependência e diversidade dos indivíduos, comunidades, instituições e culturas.
- Deve-se aprender a solucionar os conflitos criativamente e cooperativamente sem recurso para violência física, econômica, psicológica, social ou ecológica. A violência na universidade espelha a da rua. Da mesma forma, eliminar a violência da universidade é contribuir para a construção de uma sociedade mais pacífica.
- Deve-se intercambiar livre e completamente todas as informações pertinentes aos Propósitos e aos Princípios caórdicos.

b) Princípios de Organização:

- A Universidade do Futuro deve ser aberta a todas as pessoas e organizações que compartilhem os mesmos Propósitos e Princípios.



- Todos devem ter o direito para auto-organizar a qualquer hora, em qualquer grau, em qualquer forma, qualquer atividade consistente com o Propósito e os Princípios, ou seja, propor ou criar outras Universidades do Futuro.
- Administrar as deliberações e tomar decisões através de matérias e métodos que representem razoavelmente todas as partes pertinentes e afetadas e sem predominância de nenhuma, ou seja, a Universidade do Futuro deve ser uma Universidade anárquica e democrática.
- Os investidos de autoridade devem executar suas funções e usar os recursos disponíveis, priorizando as comunidades em que as Universidades do Futuro atuam, de forma a incluir todas as partes pertinentes e afetadas.
- Induzir, em lugar de compelir comportamentos.

Para Fialho ( 2002), um conceito organizacional é a percepção de uma estrutura que todos consideram equitativa, justa e eficiente. É uma representação pictórica da elegibilidade, dos direitos e das obrigações de todos os futuros participantes da comunidade. O feedback do processo nunca termina. Desenvolver um novo conceito põe em questão o propósito, os princípios e as pessoas. Cada fase desse processo ilumina todas as fases precedentes e subsequentes, permitindo que cada uma delas seja constantemente revisada e melhorada.

Algumas perspectivas simples caracterizam a estrutura e a função de uma organização caórdica, da qual a Universidade do futuro busca ser um exemplo:

- Deve ser Inclusiva. As atividades da Universidade do Futuro devem estar abertas a todos que subscrevem o propósito e os princípios que norteiam tal tipo de organização.
- Deve ser multicentrada e distributiva. Não há uma única Universidade do Futuro - elas estão em todos os lugares.
- Uma Universidade do Futuro se caracteriza pela sua capacidade de auto-organização e de auto-evolução. A Universidade do Futuro cresce por auto-organização em lugar de por um processo de comando-e-controle centralizado. Todo aspecto da Universidade do Futuro pode ser mudado tal como o todo evolui.
- A Universidade do Futuro se caracteriza pela participação dos seus membros num processo de co-gestão. Cada membro da sociedade governa, ele mesmo, as partes da rede na qual participa. Um Conselho, eleito pelos participantes, só é responsável por aquelas poucas decisões que interessam ao todo da Universidade do Futuro.
- A Universidade do Futuro deve ser diversificada e adaptável. Ela deve propiciar inovação e experimentação. Uma rica colaboração e a busca por estratégias

competitivas devem acontecer. Todos os participantes devem se dedicar aos mesmos propósitos, e devem assumir e compartilhar a implantação dos princípios comuns. Boas idéias devem ser disseminadas rapidamente, e as idéias ruins devem ser rapidamente detectadas, sufocadas e excluídas antes de provocarem danos.

- A Universidade do Futuro deve ser fortemente coesa, com um foco inabalável no propósito comum e na essência dos princípios.

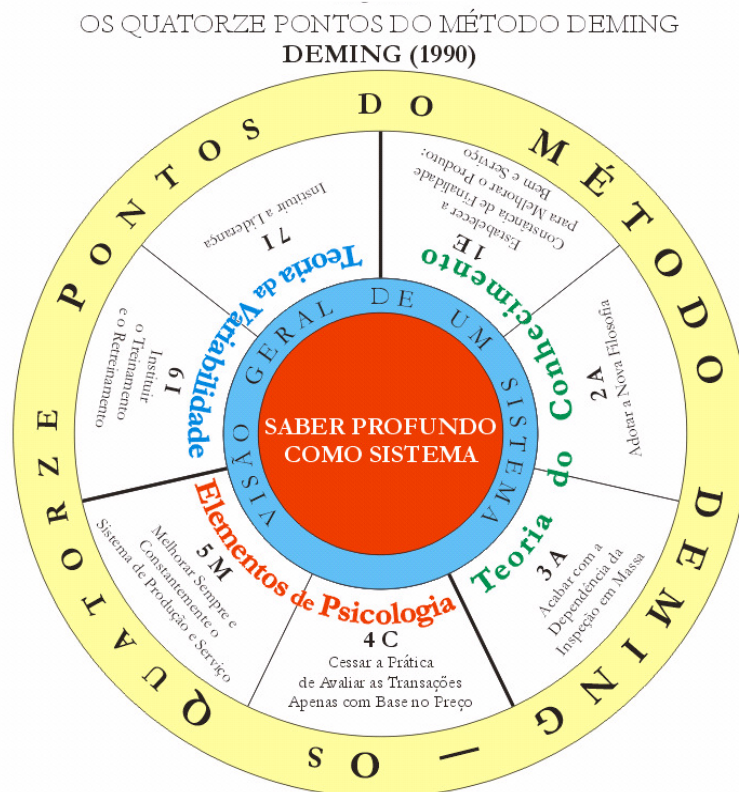


Figura 11 – Os 14 pontos do método Deming (1990).

A esses princípios, podemos acrescentar alguns dos apresentados por Deming (1990) para alcançar a qualidade nas organizações (Figura 11 e 12); no caso, a qualidade nas universidades. São eles: (a) adotar uma nova filosofia, um novo modelo mental que acarrete um clima de confiança; (b) instituir um sólido programa de educação e treinamento, para melhorar continuamente a educação; (c) instituir a liderança, inclusive criando mais líderes; (d) remover as barreiras do orgulho da execução, ou seja, remover obstáculos ao prazer no ambiente de trabalho; (e) eliminar as barreiras entre as áreas e o meio; (f) afastar o medo e evitar a criação de um estado mental incompatível com a plena realização do potencial humano; (g) agir no sentido de concretizar a transformação.

OS QUATORZE PONTOS DO MÉTODO DEMING  
DEMING (1990)

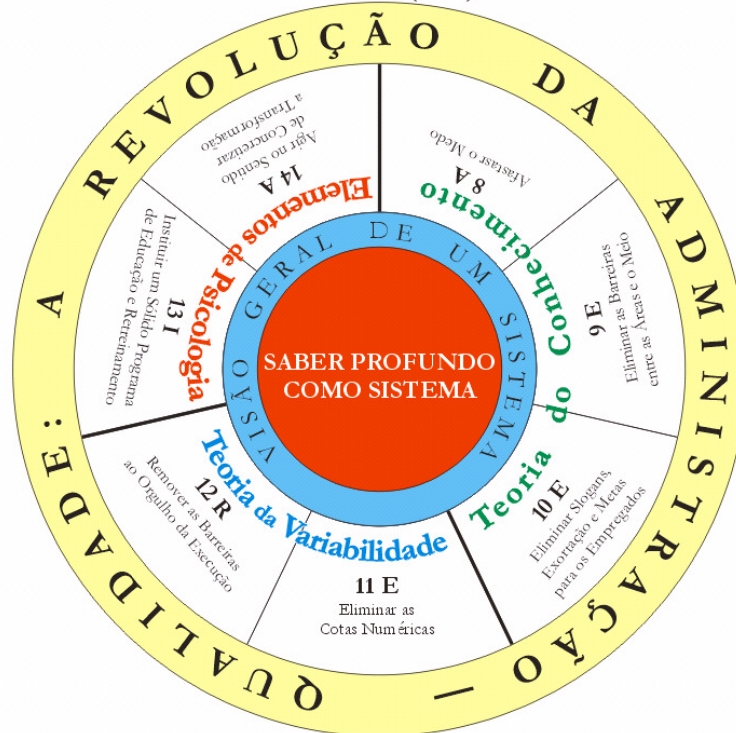


Figura 12 – Os 14 pontos do método Deming (1990) (continuação).

De acordo com Fialho (2002), Estrutura se refere à materialização do propósito, princípios, pessoas e conceitos em um documento escrito capaz de criar realidade legal e uma jurisdição apropriada, geralmente na forma de um contrato social e de um estatuto ou de um certificado de incorporação e regulamentos. São os detalhes escritos e estruturais das relações conceituais – detalhes de elegibilidade, de propriedade, de voto e de métodos de direção. É o contrato de direitos e obrigações entre todos os participantes dessa comunidade.

As universidades burocráticas, escravas de suas regras, não olham para lado algum, não possuem olhos. Quais são as necessidades de nossos clientes? De que forma podemos ajudá-los a melhorar, a crescer e se realizar enquanto pessoas? Como responder a esta demanda da melhor maneira possível? Quando pensamos desta forma, o que está dentro vem para fora, se transforma numa força de pressão, de dentro para a periferia.

A substância básica da Universidade do Futuro é a confiança. Dentro do quadro da Universidade Tradicional essa confiança não existe. Não há confiança no aluno, que precisa ser vigiado para não colar, que precisa ser obrigado para não escapar aos terrores da sala de aula. As pessoas sentem-se constantemente empurradas nos processos de produção. Temos que produzir. Temos que nos livrar dos produtos. Nos livrar dos produtos, aqui, significa cem por cento de aprovação. Dessa forma, a universidade torna-se uma instituição pesada. A

leveza começa com o interesse sobre a real necessidade dos clientes, e não sobre como se descartar, com máximo lucro, dos produtos. Qual é a qualidade do aluno que se está formando?

O conhecimento muda a cada momento. Não se pode trabalhar com verdades absolutas, pois tudo está em permanente mutação e aquilo que se considera como verdadeiro hoje, pode não o ser amanhã. Neste novo tipo de educação, alunos e professores têm que mostrar cooperação e cumplicidade. Ela deve ser aberta e contínua, não sendo mais possível planejá-la e sistematizá-la previamente. O professor deve agir no sentido de evocar o conhecimento potencial.

Esta mudança nos paradigmas da educação tem que abranger o uso das novas tecnologias, bem como novos modelos de ensino e aprendizagem. Para que haja uma mudança é necessário que haja uma revolução interna que levará, ao término, a uma revolução social. Como todas as revoluções sociais, esta exigirá um fundamento conceptual para ter sucesso. Requer que se adote uma filosofia de vida inteiramente nova. Uma metafísica nova.

O conhecimento do mundo da universidade e o conhecimento do mundo globalizado são uma necessidade ao mesmo tempo intelectual e vital (MORIN, 2000, p. 35). É o problema universal do “Eu de Covey” (2002), do “Quem” de Collins (2002), do “Santuário do sagrado coração de Heifetz”(2002), do “Eu da liderança conectiva de Lipman-Blumen” (1999) e do “Servidor do núcleo operacional de Mintzberg (1995). É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las?”(MORIN, 2000, P. 35).

Para articular e organizar os conhecimentos, principalmente os empíricos colhidos nas salas de aula, laboratórios, salas de professores, conversas informais nos corredores da universidade, e reconhecer e conhecer os problemas conjunturais através da televisão, revistas e jornais, é indispensável a mudança interior no “Quem de COLLINS” – pessoa disciplinada, com pensamento disciplinado, para a consecução de ações disciplinadas.

No ambiente do complexo universitário, os servidores (professores e funcionários) são os principais agentes. Cada um deles tem uma visão do mundo e do âmbito universitário diferente e possui capacidades e habilidades para realizar distintamente seus trabalhos e se relacionar com os outros agentes, no trabalho e noutros espaços físicos e conceituais. Os servidores podem fazer uso dos seus conhecimentos obtidos no passado e trazidos para o presente e para o ambiente da universidade, através de suas memórias e experiências. Eles dispõem de artefatos para utilizá-los nos espaços nos quais se acham inseridos.

Os servidores como agentes podem responder aos acontecimentos ao seu redor e podem fazer com mais ou menos propósito. Eles têm propriedades que incluem o local – onde o agente opera; capacidade – como o agente pode afetar o mundo (global e local); e memória – as impressões que um agente pode trazer de seu passado. Portanto, os servidores (professores e funcionários), como agentes que fazem parte do Sistema Adaptativo Complexo da Universidade Federal Brasileira, constituem os principais agentes de mudança dessas instituições.

Serve como ponto de referência para orientar futuramente os gestores das universidades federais o paradigma da Liderança Baseada em Princípios - Quatro níveis e quatro princípios-chave, mostrados no Quadro 1.

A maioria dos gestores enfrenta um verdadeiro desafio para conseguir a união dos seus liderados e de sua mentalidade em torno de uma visão baseada em princípios compartilhados e em estratégias. Segundo Covey (2002, p. 178), uma das melhores maneiras de promover essa visão compartilhada é criar uma declaração de missão, mas uma declaração que seja produto de esforço e observação de cada nível da organização. Ele acrescenta, ainda, que a maioria das declarações empresariais de missão nada mais são do que um monte de banalidades afixadas numa parede.

Quadro 23: Quatro níveis e quatro princípios-chave para uma boa liderança.

<b>QUATRO NÍVEIS</b>	<b>QUATRO PRINCÍPIOS-CHAVE</b>
• O gestor tem <b>domínio pessoal</b> (confiança em si mesmo)	• Tem <b>confiabilidade</b>
• O gestor tem <b>inteligência interpessoal</b>	• Os outros têm <b>confiança</b> nele
• O gestor tem <b>capacidade gerencial</b>	• Ele sabe fazer uso da <b>delegação de poderes</b>
• O gestor tem <b>conhecimento organizacional</b>	• Ele faz na sua organização o <b>alinhamento</b>

Entretanto, uma declaração de missão tem o potencial para se transformar numa constituição viva, baseada em princípios eternos. O envolvimento das pessoas no processo para criar a declaração é mais importante que o documento em si.

A constância da visão não pode existir em mapas rodoviários estratégicos obsoletos, antes mesmo de serem publicados oficialmente. Em um mundo globalizado, é necessário que cada funcionário tenha uma bússola em suas mãos para se autodirecionar. Uma declaração de missão – produto de participação de todos e baseada em princípios – é essa bússola.

Para Senge (1999, p. 474), é essencial que o gestor e sua equipe promovam cada discussão num contexto relevante, ao se engajarem em diálogos intensos sobre governança.

Ele aconselha que o gestor e sua equipe comecem discutindo a fundo questões sobre os objetivos da organização, visão, valores, motivações, percepções e princípios.

O gestor que adota a liderança baseada em princípios focaliza o que realmente importa para os membros da equipe, individual e coletivamente. É comum muitos destes membros entrarem em acordo quanto aos conceitos, mas perderem a oportunidade de se tornar parceiros mais fortemente alinhados através desse trabalho.

Alinhar pessoas a um conjunto compartilhado de aspirações (visão, objetivos, valores, motivações, percepções e princípios) pode ser trabalhoso, mas é necessário e indispensável. Se as pessoas estão indo para o mesmo caminho, compartilham os mesmos valores, motivações, percepções e trabalham dirigidas pelos mesmos princípios, essas visões compartilhadas (auto-supervisões) podem substituir outros meios de garantir coordenação e alinhamento, como regras e supervisões de cima para baixo na hierarquia. A existência de aspirações compartilhadas possibilita gestores de unidades administrativas afrouxar esses mecanismos de controle e poder, e permite às pessoas dos liderados conceder umas às outras maior latitude no seu domínio pessoal, local e diretamente relacionado à sua tarefa.

Aspirações alinhadas também são o ponto de referência que dá orientação e um foco constante, permitindo ao gestor reprojeter o avião em pleno vôo – é a orientação que proporciona o efeito estabilizador enquanto o gestor realiza esse trabalho. Isso é como a engrenagem e o propulsor impulsionando a aeronave para frente – se eles tiverem sido devidamente projetados e instalados em relação ao resto da aeronave, ajudam a mantê-la em equilíbrio dinâmico, em parte, em função do seu impulso inicial (SENGE, 1999, p. 475).

Todas as organizações têm uma cultura e algumas organizações têm disciplina, mas poucas organizações têm uma cultura da disciplina com pensamentos disciplinados. A cultura da disciplina não tem a ver apenas com ação; tem também a ver com o fato de se ter pessoas disciplinadas, que se engajam em pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas.

Os pensamentos disciplinados das pessoas disciplinadas podem levar uma organização, ou uma instituição de ensino superior, a adotar o conceito do porco-espinho, que consiste no perfeito entendimento da interseção dos três círculos: “a atividade na qual a organização pode ser a **melhor do mundo**”, “o que aciona o **motor econômico** da organização” e “o que desperta **paixão** na organização” (COLLINS, 2001, p. 138-142).

Segundo Collins (2001, p. 204), é uma descoberta surpreendente saber que, se uma organização tiver o pensamento disciplinado necessário para permanecer dentro de seus três círculos, com uma obstinação quase religiosa, maiores oportunidades de crescimento e

contribuição terá. Por exemplo, segundo este autor, o objetivo do orçamento, em uma empresa que trilhou o caminho da excelência, não é decidir “quanto dinheiro cada atividade vai levar”, e sim servir como mecanismo para decidir quais as áreas que melhor se encaixam no pensamento disciplinado do conceito do porco-espinho, e que, portanto, devem ser inteiramente custeadas, e quais não devem ser custeadas de jeito algum.

Portanto, a mais importante forma isolada de disciplina para se obter resultados duradouros em uma organização ou instituição de ensino superior é ter um pensamento disciplinado tal como uma adesão obsessiva ao conceito do porco-espinho e a predisposição para recusar oportunidades que não se encaixam nos três círculos.

As universidades federais brasileiras encaixam-se dentro de um ou mais de um dos quatro modelos estruturais de gestão mostrados anteriormente, no entanto, esses modelos apresentam várias deficiências que se refletem na educação que é oferecida aos alunos.

Educar é preparar para o futuro, é ensinar a construí-lo. Preparar seres criativos, independentes, cidadãos conscientes e solidários que possam ser capazes de participar efetivamente da vida social e política, assumindo tarefas e responsabilidades. Seres que saibam se comunicar nos mais diferentes níveis, dialogar num mundo interativo e interdependente, utilizando sua cultura para emancipação, transformação e libertação. Um indivíduo muda o grupo, o grupo muda a organização e a organização muda a sociedade. Atuando nesse sentido, as universidades podem ter um peso específico maior no palco das mudanças sociais.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Inicialmente é feita uma caracterização do tipo de abordagem utilizada, para depois apresentar as questões que nortearam o desenvolvimento do trabalho. Justifica-se a escolha da população e do estudo multicaso. Por fim, são apresentadas as etapas de construção da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A investigação realizada nesta tese utiliza uma metodologia qualitativa e interpretativa, e aborda a questão da gestão universitária com base na motivação de pessoal e técnicas de liderança apropriadas, identificadas por meio de uma coleta de opinião dos vários atores envolvidos no processo.

A abordagem qualitativa possibilita que um fenômeno possa ser entendido no contexto em que ocorre. A análise com perspectiva integrada transforma a abordagem qualificativa em facilitadora para que o pesquisador desenvolva habilidade para “apreender” o fenômeno estudado, conservando a perspectiva das pessoas nele envolvidas, sem deixar de considerar todos os pontos de vista relevantes (BOGDAN; BIKLEN, 1998).

A preocupação básica da pesquisa qualitativa é entender o fenômeno a partir da expectativa dos participantes. Esta pesquisa envolveu um estudo de campo, implicando no deslocamento físico do pesquisador até as pessoas dos gestores e servidores das IFES (MERRIAM, 1998). Foram aplicados questionários de entrevista pelo pesquisador, sendo este o instrumento primário de coleta e de análise dos dados (AnexoB).

Merriam (1998) afirma que, na pesquisa indutiva, as dimensões e as particularidades dos fenômenos estudados emergem gradualmente durante o processo e análise dos dados. A pesquisa qualitativa dá ênfase ao processo, ao significado e ao entendimento e o seu produto é bastante rico de informações fundamentais e adicionais. A autora aponta ainda a necessidade de um design emergente e flexível, que possa absorver mudanças enquanto o estudo está sendo desenvolvido; uma população aleatória e pequena; e recomenda que o pesquisador gaste um tempo considerável no campo, em intenso contato com os sujeitos da pesquisa. O pesquisador é o principal instrumento de investigação, sendo necessário o seu contato direto e prolongado no campo.



A natureza dos dados qualitativos contém descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados; citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; documentos tais como correspondências, atas ou relatórios.

A abordagem interpretativa permite a compreensão do processo de gestão baseado nos princípios sobre os quais os gestores das universidades federais lidam com a motivação dos seus liderados, ao mesmo tempo em que procuram atingir seus objetivos organizacionais. Por outro lado a pesquisa investiga também as opiniões dos liderados sobre a atuação dos gestores das três universidades pesquisadas.

A subjetividade do pesquisador sempre está presente em ciências sociais, fazendo com que sejam enfatizados os aspectos subjetivos daquele interpreta a realidade. Portanto, existe uma tendência a atribuir um caráter pessoal à realidade, à verdade e aos valores. Esse caráter subjetivo diz respeito ao que é válido para um só sujeito, pois integra o domínio das atividades psíquicas, sentimentais, emocionais e volitivas (FERREIRA, 1993). O melhor procedimento nesses casos é fazer um cruzamento de dados, podendo assim obter uma melhor compreensão do problema estudado e fazer a explicitação de todos os passos da pesquisa, para tentar minimizar a interferência da subjetividade do pesquisador na elaboração do modelo e nas conclusões obtidas.

### **3.2 Questões da Pesquisa**

Na pesquisa qualitativa, as questões de pesquisa devem indicar os principais aspectos de interesse do pesquisador no encadeamento das suas idéias focalizadas para obter as respostas para a pesquisa. Adotam-se as indicações de Yin (1984), as quais recomendam que a elaboração das perguntas seja embasada na fundamentação teórica apresentada.

O trabalho se compromete com a elaboração de um conjunto de indicações orientadoras, fundamentadas numa liderança baseada em princípios que sirvam de repertório para a atuação dos gestores, com o objetivo de melhorar os resultados das universidades federais brasileiras. Para atender a esse propósito, foram elaboradas as seguintes questões:

- 1ª) Como os gestores (reitores, diretores e chefes de departamento) das universidades federais brasileiras lidam com a motivação de seus liderados e agem para atingir seus objetivos organizacionais?

2ª) Como elaborar um roteiro de gestão da qualidade que sirva de repertório para a atuação dos gestores, com o objetivo de melhorar os resultados das universidades federais brasileiras?

3ª) Como os gestores podem criar uma visão unificadora de interesses que gere uma esperança e motivação nos liderados, de tal modo que os conduzam a contribuir para melhores resultados das universidades federais brasileiras?

4ª) Quais as características básicas dos estilos de realização de um dirigente que levam a uma liderança ser considerada de sucesso?

5ª) Como identificar as estratégias de liderança mais eficazes dos gestores, consideradas de sucesso nas universidades federais brasileiras?

6ª) Como os gestores podem satisfazer as expectativas dos seus liderados e da sociedade, particularmente levando em conta a escassez dos recursos e os baixos salários dos servidores públicos?

A primeira questão é originada do problema da pesquisa proposto, resumido a seguir:

- As universidades federais brasileiras têm suas unidades administrativas (Reitoria – administração central, centros e departamentos definidos por áreas e unidades mínimas acadêmicas) dirigidas por professores - reitores, diretores e chefes de departamento, eleitos para os cargos de reitores, diretores de centro e chefes de departamento.
- Geralmente os professores eleitos não possuem formação específica para exercer os cargos.
- Não se conhece o grau de interesse dos gestores (dirigentes) pela motivação dos seus liderados quando agem para atingir seus próprios objetivos organizacionais.

A segunda questão se justifica pela inexistência de um roteiro que oriente e conduza o gestor a atuar dentro do seu âmbito de responsabilidade e amplitude de controle para consecução de seus objetivos organizacionais, em consonância com os interesses maiores da instituição como um todo.

A terceira questão refere-se à necessidade da criação, por parte do gestor, de uma visão globalizadora que unifique os interesses da organização e de todos os liderados, gere esperança e proporcione condições que os incite a se motivarem e contribuírem para um melhor resultado da instituição.

A quarta questão procura identificar as principais características dos estilos de realização dos gestores, cujas lideranças foram apontadas de sucesso pelas comunidades nas quais eles estão ou estiveram inseridos.

A quinta questão também procura identificar as principais estratégias de liderança consideradas eficazes e que contribuíram para o sucesso da instituição como um todo.

Finalmente, a sexta questão atenta para o caso peculiar da universidade federal brasileira, caracterizada fortemente pela escassez de recursos e os baixos salários de seus servidores públicos. Condiçionados a estes dois fatores limitantes, os gestores devem, mesmo assim, preencher as expectativas dos seus liderados e da sociedade que os mantêm, juntamente com toda a infra-estrutura necessária para suas criativas ações.

### **3.3 População e escolha do caso**

Depois de entrevistar pesquisadores e gestores universitários, optou-se por um estudo multicaso, focando três grandes universidades, com as quais o pesquisador possuía um maior vínculo:

- a) Universidade Federal de Pernambuco – onde foi aluno de graduação, funcionário, assessor de Reitor em três reitorados consecutivos, professor, pesquisador, subchefe e chefe do Departamento de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Atualmente, professor aposentado com fácil acesso aos diversos níveis hierárquicos da instituição, na qual desenvolveu e implantou o Sistema de Apuração de Custos com uma estreita colaboração do MEC, IBM e um seletivo grupo de universidades federais, defendendo sua dissertação de mestrado sobre o assunto.
- b) Universidade Federal da Bahia – admitido em 1996 como professor assistente, dedicação exclusiva, mestre e pesquisador. Foi subchefe e chefe do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis de 1996 a 1999. Atualmente professor e pesquisador, assessor informal da diretoria da Faculdade e da Chefia do Departamento, goza de ampla liberdade e facilidade de acesso aos diversos níveis hierárquicos da Universidade.
- c) Universidade Federal de Santa Catarina – aluno regularmente matriculado no terceiro trimestre de 1999, no Curso do Programa de Pós-graduação, nível doutorado, na área de Engenharia de Avaliação e de Inovação Tecnológica, sob a orientação do professor Dr. Bruno Hartmut Kopittke fez onze disciplinas devidamente matriculado e outras como ouvinte, direcionadas para a sua formação de professor pós-graduado e para sua tese. Nesses quatro anos do curso, procurou conhecer melhor a estrutura da UFSC e o comportamento genérico dos seus gestores nos diversos níveis hierárquicos, canalizando para a pesquisa que fundamenta a sua tese.

Dado o conhecimento e a presença constante do autor nas três universidades (UFPE, UFBA e UFSC), e após uma pesquisa exploratória feita simultaneamente nos diversos níveis hierárquicos de diversas universidades, definiu-se que o estudo seria feito com dois reitores ou ex-reitores, dois diretores ou ex-diretores de centro ou faculdade (UFBA) e três chefes ou ex-chefes de departamento (acadêmico) de cada universidade do estudo multicaso, obedecendo prioritariamente às condições colocadas pela pesquisa exploratória:

- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com Reitores. Foram escolhidos segundo os critérios:

- a) Apontados como caso de sucesso pela comunidade e considerados pelo pesquisador;
- b) Os de período de gestão mais recente.

- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com Diretores. Serão escolhidos segundo os critérios:

- a) Um deve ser diretor do centro ou faculdade sob o qual está inserido o Departamento de Ciências Contábeis, por ser o departamento onde o autor leciona;

- b) Apontado como caso de sucesso pela comunidade e considerado pelo pesquisador;

- c) O de período de gestão mais recente;

- d) O outro não ser diretor do centro ou faculdade sob o qual está inserido o Departamento de Ciências Contábeis;

- e) Apontado como caso de sucesso pela comunidade e considerado pelo pesquisador;

- f) O de período de gestão mais recente.

- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com os Chefes de departamento.

Foram escolhidos segundo os critérios:

- a) Um deve ser chefe do Departamento de Ciências Contábeis;

- b) Apontado como caso de sucesso pela comunidade e considerado pelo pesquisador;

- c) O de período de gestão mais recente;

- d) Os outros dois, não serem chefes do Departamento de Ciências Contábeis;

- e) Apontados como caso de sucesso pela comunidade e considerados pelo pesquisador;

- f) Os de período de gestão mais recente.

Os ex-reitores, ex-diretores e ex-chefes de departamento foram incluídos na pesquisa para aumentar o número da amostra.

Sempre que possível, procurou-se não interferir na descrição dos entrevistados. O pesquisador reconstruiu os significados em linguagem científica, respeitou as interpretações e colocações adicionais e procurou evitar a sua própria imposição de conceitos.

- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com professores dos departamentos de Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Administração e funcionários das reitorias da UFSC, UFPE e UFBA.

### **3.4 Coleta e análise dos dados**

As pesquisas de caráter qualitativo caracterizam-se pela dificuldade de se demonstrar a separação clara e distinta entre as fases de coleta e análise de dados, devido ao seu desenvolvimento interativo e dinâmico. Seus procedimentos ocorrem simultaneamente, em um processo de retroalimentação e de reformulação constante entre a coleta e a análise de dados (MERRIAM, 1998).

Muitas vezes, a coleta e a análise de dados chegam a se confundir. A coleta se transforma em análise, requerendo, em seguida, uma nova busca de informações (TRIVIÑOS, 1992).

Nesta pesquisa, principalmente na fase exploratória, quando da elaboração dos primeiros questionários e das primeiras entrevistas semi-estruturadas, à medida que os dados foram sendo coletados, tentou-se identificar as respostas da pesquisa e relacioná-las aos seus objetivos específicos. Isso originou novas questões e reformulações das já existentes, que conduziram para a busca de novos dados e a reelaboração dos questionários para aprimorar a coleta obtida através das entrevistas semi-estruturadas.

O conteúdo dos questionários aplicados aos gestores e servidores foi definido basicamente a partir da fundamentação conceitual estabelecida no segundo capítulo da tese, principalmente utilizando as características e definições dos modelos de liderança de Covey (2002), Collins (2001), Heifetz (2002) e (Lipman-Blumen (1999).

As observações e anotações foram feitas desde os primeiros dados coletados. Os dados, notas, testemunhos e comentários originados dos primeiros gestores entrevistados foram lidos e relidos. Da leitura foram emergindo reflexões, novos focos, novas formas de direcionamento da pesquisa e delimitação do seu campo.

Vários cuidados básicos foram providenciados com relação à técnica de coleta de informação durante as entrevistas com os gestores das IFES. Principalmente devido ao intuito de permitir uma maior reflexão sobre o pensamento relatado pelos gestores, a anotação manual do conteúdo da entrevista com palavras-chave foi complementada com um procedimento mais confiável de gravar em fita cassete tudo o que foi dito (CAMPOS, 2002; LAGE, 2001). Caso contrário, a probabilidade de erro seria razoavelmente elevada devido à velocidade com que perguntas são formuladas e devidamente respondidas, podendo ter

provocado distorções nas idéias transmitidas. Além disso, foi possível também incluir uma lista de citações diretas com as opiniões mais importantes repassadas na entrevista. Contudo, existiu sempre a preocupação de dispersar a atenção do entrevistado para o fato de que todas as palavras estavam sendo gravadas, o que poderia ter causado um receio da gravação se tornar uma prova documental futura a ser usada contra ele próprio (CAMPOS, 2002). Por isso, houve um esforço em manter o entrevistado o mais confortável possível, como se estivesse participando de uma mera conversa informal. No entanto, não se pode garantir que as respostas não tenham sido enviesadas devido a alguma inibição causada pelo gravador durante as entrevistas.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas:

- Primeira etapa – a pesquisa por literatura que proporcionasse embasamento e parâmetros para a pesquisa de campo (escolha de disciplinas, orientação e indicação de professores durante o curso de Pós-Graduação e sugestões de gestores das universidades); ao mesmo tempo a coleta dos dados genéricos das três universidades (UFPE, UFBA e UFSC), destacando os departamentos de ciências contábeis, tomados como unidades-piloto das universidades do estudo multicaso.

Primeiro período – De 20.09.99 a 20.12.01 – 27 meses – reflexão sobre o tema.

Segundo período – De 21.12.01 a 20.12.02 – 12 meses - reflexão e discussão sobre o foco da pesquisa.

- Segunda etapa – pesquisa, leitura e estudo sobre a literatura específica (Gestão, qualidade, motivação, liderança baseada em princípio e gestão das universidades), e ao mesmo tempo a coleta de documentos sobre as universidades do estudo multicaso. Foi concluída a pesquisa exploratória e iniciada a pesquisa de campo através de entrevistas, auxiliadas por questionários semi-estruturados.

Período - De 21.12.02 a 20.05.03 – 6 meses

- Terceira etapa – continuação da pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas, auxiliadas por questionários revisados com 6 Reitores, 6 Diretores e 9 Chefes de departamento, sendo para cada universidade 2 Reitores, 2 Diretores e 3 Chefes de departamento (Anexo B).

Período - De 21.02.03 a 21.06.04 – 4 meses

- Quarta etapa – realização de entrevistas abertas e estruturadas (questionários) com professores (e funcionários) dos departamentos de Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Administração e com funcionários/professores das reitorias da UFSC, UFBA e UFPE para verificar as opiniões em relação aos gestores

Período - De 02.06.04 a 02.11.04 – 5 meses

As entrevistas da quarta etapa foram realizadas através de correspondência eletrônica (e-mail) e também através da aplicação direta dos questionários aos entrevistados. O retorno dos questionários apresentados aos liderados (professores e funcionários) via correspondência eletrônica foi baixo, cerca de 15 (quinze) por cento.

As respostas das questões semi-estruturadas foram analisadas para elaborar o modelo e fundamentar a discussão do trabalho. Os demais dados provenientes dos questionários foram tabulados e apresentados graficamente com o auxílio da planilha Excel. A pesquisa é essencialmente qualitativa, o que descaracteriza o uso de qualquer elemento quantitativo (média, moda). Portanto, o trabalho está focado em percepção e atributos. Para demonstrar os resultados dos questionários foram elaborados gráficos que abordam as classes (1 – Muito pouco; 2 – Pouco; 3 – Razoável; 4 – Bastante; 5 – Muito), a distribuição de frequência e a percentagem das respostas. A partir da interpretação desses gráficos foram obtidos os resultados da pesquisa junto aos líderes e liderados das três universidades (Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal da Bahia e Universidade Federal de Pernambuco). Foram elaborados gráficos mostrando os resultados agregados para as três instituições.

Em suma, um dos passos fundamentais da pesquisa consistiu na pesquisa bibliográfica para o estabelecimento da base teórica. O instrumento primário de coleta de dados em campo foi a entrevista (estruturada e semi-estruturada) aplicada aos gestores e servidores (líderes e liderados) da UFSC, UFBA e UFPE.

A análise feita pelo pesquisador teve o intuito de confrontar a realidade existente nas três universidades pesquisadas com os fundamentos teóricos. Portanto, a amostra não é representativa de todas as IFES, e os resultados não podem ser extrapolados para outras instituições.

As interpretações e conclusões imediatas foram sintetizadas e catalogadas para a elaboração do repertório de princípios de liderança. Portanto, o modelo identificado foi construído com base na fundamentação teórica e nos resultados dos questionários, sendo estruturado em três pilares. Sobre a união destas três bases do processo de liderança, formando o quarto elemento, surge como resultado final a geração de bens ou serviços em consonância com os objetivos organizacionais traçados.

1. Primeiro Pilar – A Pessoa (Gestores + Servidores)
2. Segundo Pilar – O Ambiente (Complexo Universitário)

3. Terceiro Pilar – A Idéia (Visões / Princípios)

4. Resultado Final – O Produto (Novos Conhecimentos / Profissional Formado)

Por fim, a partir dos resultados dos questionários e da elaboração do modelo, foram apresentadas as conclusões e recomendações da pesquisa.



## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados das entrevistas realizadas com os gestores e servidores das universidades federais pesquisadas, os quais serviram para a construção do Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais. Através de gráficos são mostrados inicialmente os estilos de liderança e os atributos de caráter mais valorizados pelos gestores, seguidos dos atributos que os liderados atribuem a esses gestores.

### 4.1 Opinião dos gestores

Os resultados da pesquisa feita junto aos líderes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal da Bahia (UFBA) demonstram que o estilo de **Liderança Direta** (LIPMAN-BLUMEN, 2002) mais valorizado pelos entrevistados é o de **Liderança Direta Intrínseca**, apontado por doze entrevistados como um estilo cujas características são muito acentuadas em seus estilos de realização. Sete entrevistados apontaram esse estilo como bastante acentuado e apenas dois como razoavelmente acentuado. O segundo estilo de liderança mais importante é o de **Liderança Direta Competitiva**. Nove dos entrevistados consideraram as características desse estilo bastante acentuadas, seis muito acentuadas, cinco razoavelmente acentuadas e um como pouco acentuada. Em relação ao estilo de **Liderança Direta de Poder**, apenas quatro entrevistados o consideraram muito acentuado, cinco bastante acentuado, nove razoavelmente acentuado, dois como pouco acentuado e apenas um como muito pouco acentuado (Figura 13).

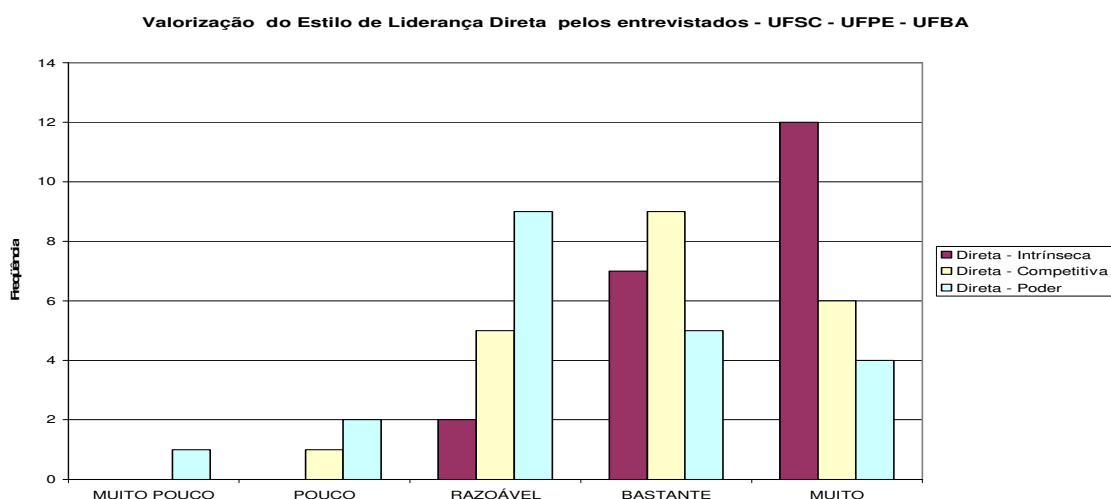


Figura 13 – Valorização do Estilo de Liderança Direta pelos gestores.

Portanto, podemos considerar que, acima de tudo, os gestores gostam do desafio de controlar as situações, da natureza intrínseca das tarefas, além de avaliar constantemente seu desempenho atual e suas realizações passadas. A competitividade vem em segundo plano, e a

capacidade de assumir o comando (poder) aparece como uma característica necessária ao estilo de realização dos gestores, mas somente de forma complementar.

Quanto ao estilo de **Liderança Relacional** (LIPMAN-BLUMEN, 2002), o mais valorizado pelos entrevistados é a liderança **Relacional Colaboradora**, apontada por dezessete entrevistados como um estilo cujas características são muito acentuadas em seus estilos de realização. Dois entrevistados consideraram esse estilo bastante acentuado, um razoavelmente acentuado e um como pouco acentuado.

O estilo de liderança **Relacional Contribuinte** foi apontado por doze entrevistados como muito acentuado, por seis como bastante acentuado e por três como razoavelmente acentuado.

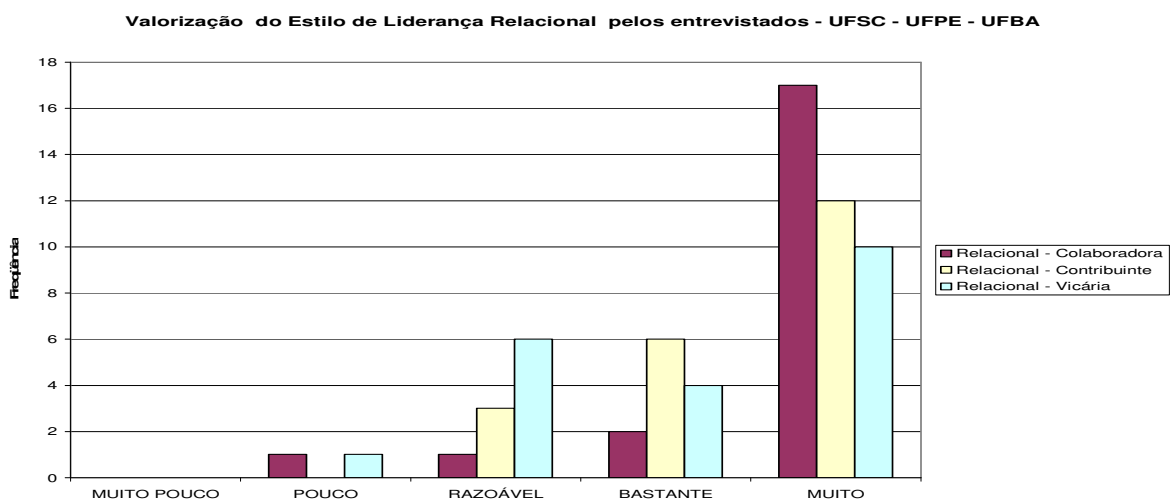


Figura 14 – Valorização do Estilo de Liderança Relacional pelos gestores.

O estilo de liderança **Relacional Vicária** foi considerado por dez entrevistados como muito acentuado, por quatro como bastante acentuado, por seis como razoavelmente acentuado e por um como pouco acentuado (Figura 14).

Pelo que foi mostrado acima, notamos que os gestores valorizam muito a colaboração, o trabalho em equipe, e a sinergia do trabalho em grupo. Também são indivíduos que são estimulados a ajudar outras pessoas, a contribuir também para a realização das tarefas dos outros. Por fim, o gráfico mostra que os gestores também agem, em menor escala, como mentores, fornecendo conselhos, e sentindo-se orgulhosos pelas realizações das pessoas ou grupos com que se identificam.

Em relação ao estilo de **Liderança Instrumental** (LIPMAN-BLUMEN, 2002), o mais apontado pelos entrevistados foi o **Instrumental Pessoal**, sendo que treze dos líderes classificaram esse estilo como muito acentuado, quatro como bastante acentuado, dois como razoavelmente acentuado e dois como pouco acentuado.

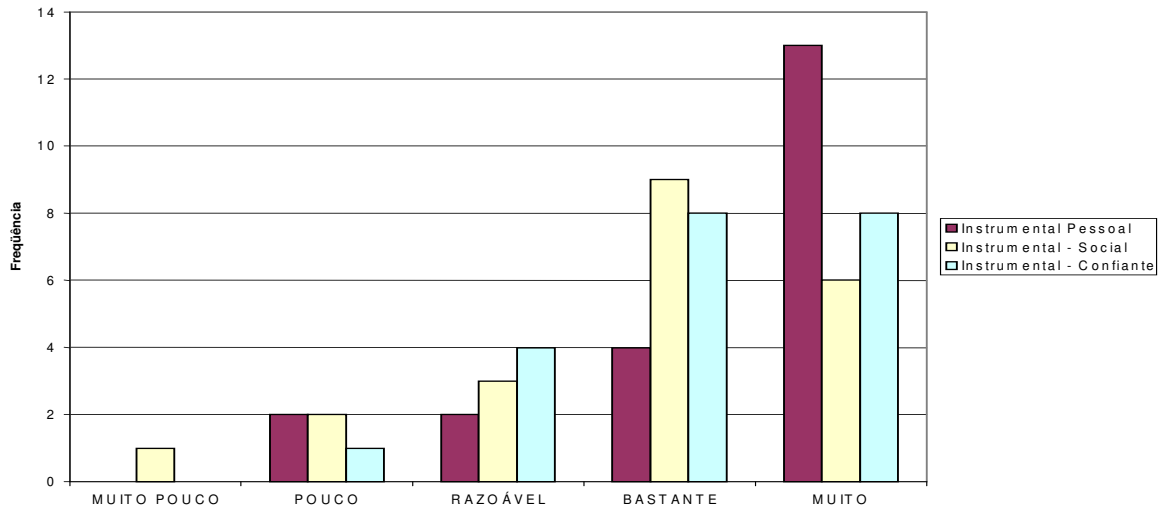


Figura 15 – Valorização do Estilo de Liderança Instrumental pelos gestores.

O estilo **Instrumental Confiante** foi apontado como muito acentuado por oito entrevistados, bastante acentuado por outros oito, razoavelmente acentuado por quatro entrevistados e pouco acentuado por um entrevistado. E, por último, o estilo **Instrumental Social** foi apontado por seis entrevistados como muito acentuado, por nove como bastante acentuado, por três como razoavelmente acentuado, por dois como pouco acentuado e por um como muito pouco acentuado (Figura 15).

Portanto, os gestores entrevistados valorizam muito a utilização de todos os atributos e recursos pessoais de que dispõem, além de usarem a negociação e a persuasão. Também valorizam, em menor proporção, o estilo social, construindo e mantendo redes de contatos, e o estilo confiante, através do qual confiam suas visões aos outros e estimulam novas idéias.

#### 4.1.1 Atributos mais valorizados

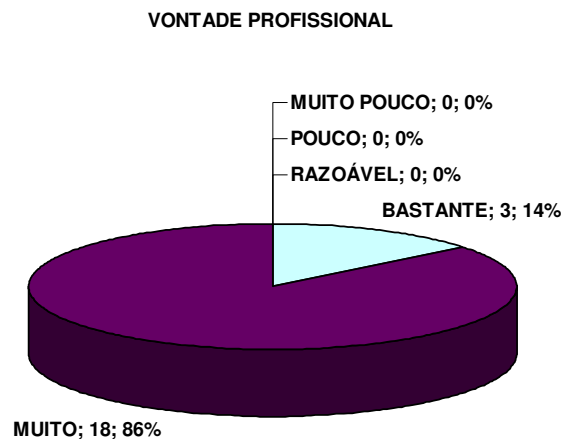


Figura 16 – Atributos valorizados pelos gestores: Vontade Profissional.

A **vontade profissional** foi considerada muito importante por 18 (oitenta e seis por cento) dos entrevistados e por 3 (quatorze por cento) bastante importante.

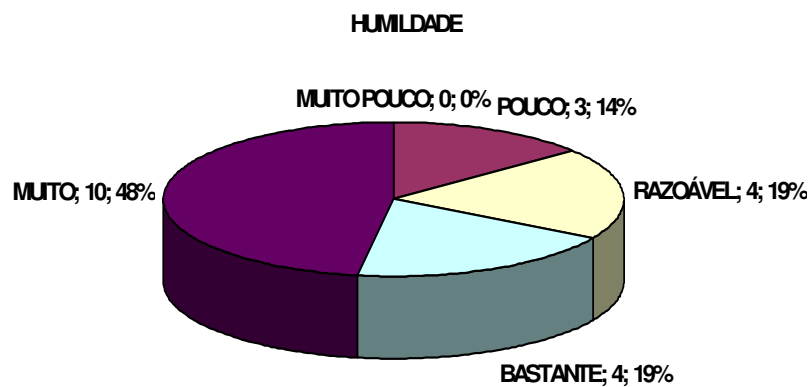


Figura 17 – Atributos valorizados pelos gestores: Humildade.

A **humildade** é muito importante para quase metade dos entrevistados (10 - 48%), bastante importante para 4 (dezenove por cento), razoavelmente importante para outros 4 (dezenove por cento) e pouco importante para 3 (quatorze por cento) dos entrevistados.

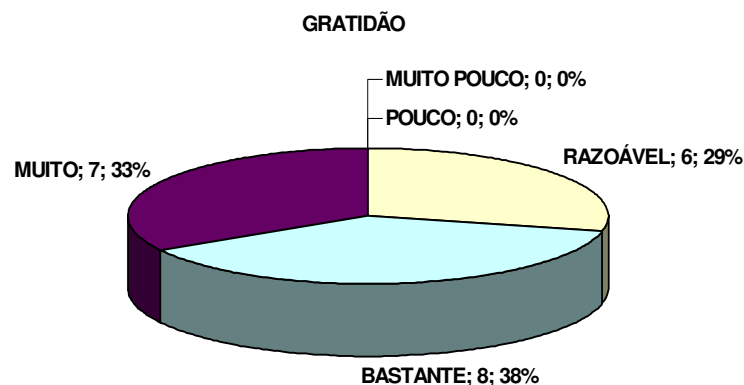


Figura 18 – Atributos valorizados pelos gestores: Gratidão.

A **gratidão** foi considerada muito importante por 7 (trinta e três por cento) dos entrevistados, bastante importante por 8 (trinta e oito por cento) e razoavelmente importante por 6 (vinte e nove por cento).

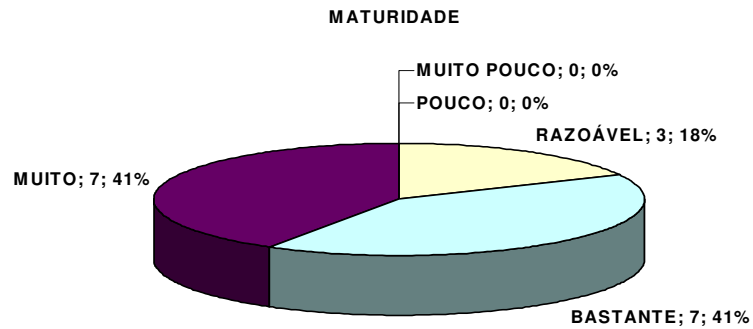


Figura 19 – Atributos valorizados pelos gestores: Maturidade.

A **maturidade** foi apontada por 7 (quatorze por cento) dos entrevistados como muito importante, como bastante importante por outros 7 (quatorze por cento) e por 3 (dezoito por cento) como razoavelmente importante.<sup>2</sup>

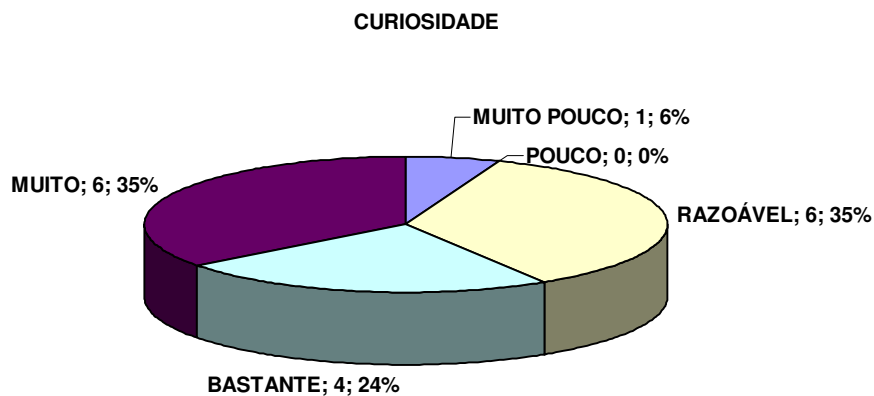


Figura 20 – Atributos valorizados pelos gestores: Curiosidade.

A **curiosidade** foi considerada muito importante por 6 (trinta e cinco por cento) dos gestores, bastante importante por 4 (vinte e quatro por cento), razoavelmente importante por 6 (trinta e cinco por cento) e muito pouco importante por 1 (seis por cento) dos entrevistados.

---

<sup>2</sup> Quatro por cento dos entrevistados não responderam aos atributos Maturidade, Curiosidade e Mentalidade de Abundância.

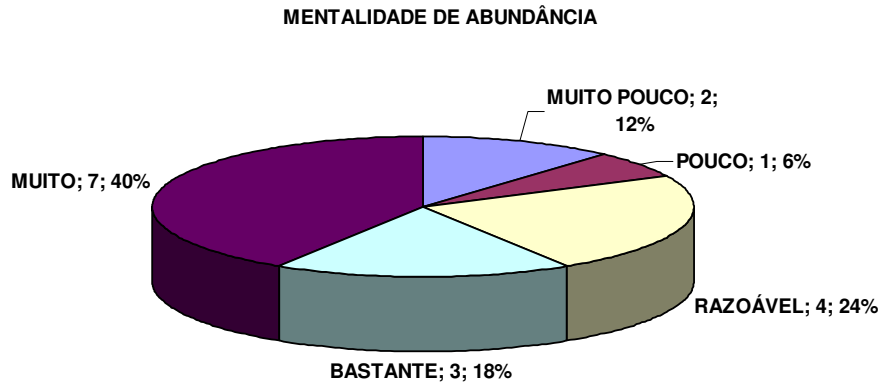


Figura 21 – Atributos valorizados pelos gestores: Mentalidade de Abundância.

A **mentalidade de abundância** foi apontada por 7 (quarenta por cento) dos entrevistados como muito importante, como bastante importante por 3 (dezoito por cento) entrevistados, razoavelmente importante por 4 (24%), pouco importante por 1 (seis por cento) e muito pouco importante por 2 (doze por cento) dos entrevistados.

Quanto às características dos gestores, 13 (52%) apontaram **‘Buscar o aprendizado contínuo’** como muito acentuada, 7 como bastante acentuada (28%), 4 como razoavelmente acentuada (16%) e 1 como pouco acentuada (4%).

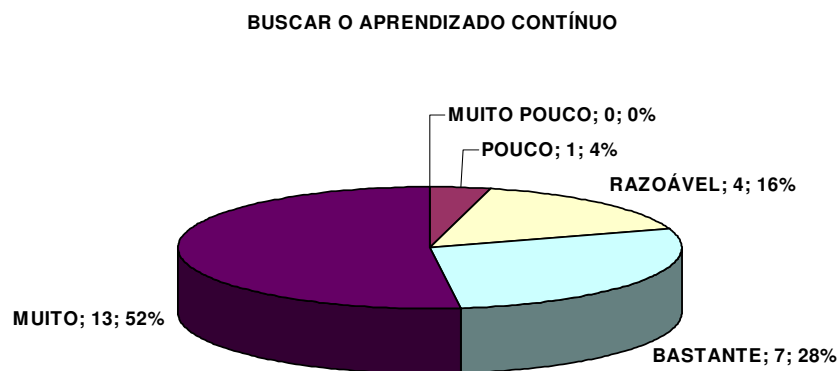


Figura 22 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar o aprendizado contínuo.

Treze entrevistados apontaram a característica **‘Orientação para o trabalho’** como muito acentuada (sessenta e dois por cento), 5 (24%) como bastante acentuada e 3 (14%) como razoavelmente acentuada.

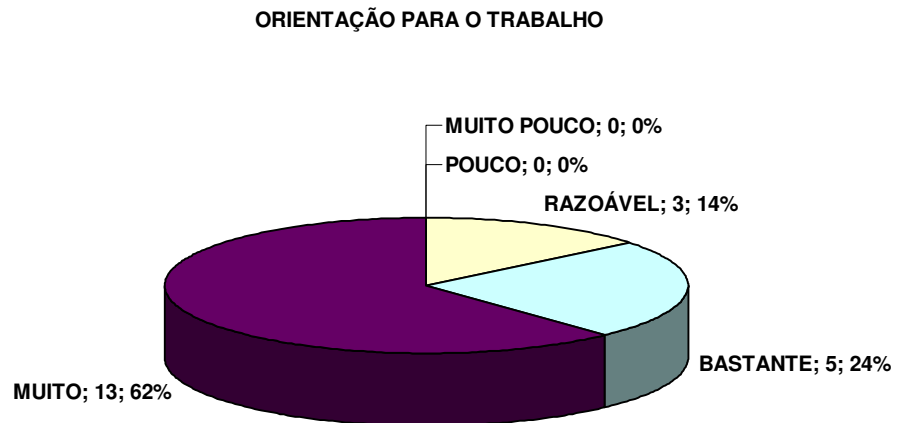


Figura 23 – Atributos valorizados pelos gestores: Orientação para o trabalho.

Doze entrevistados consideraram **‘Ser otimista e confiar nas pessoas’** como uma característica muito acentuada (57%), sete como bastante acentuada (33%) e dois como razoavelmente acentuada (10%).

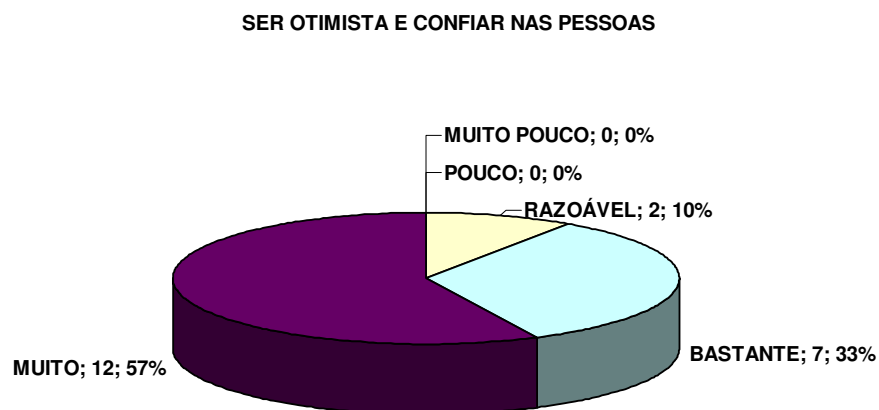


Figura 24 – Atributos valorizados pelos gestores: Ser otimista e confiar nas pessoas.

Quanto à característica **‘Buscar o equilíbrio’**, quinze (71%) entrevistados a apontaram como muito acentuada e seis (9%) como bastante acentuada.

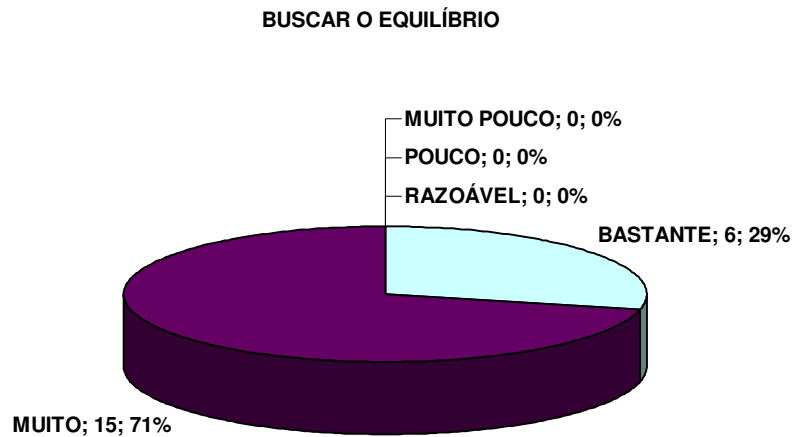


Figura 25 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar o equilíbrio.

Quinze (71%) entrevistados apontaram **‘Buscar a sinergia’** como uma característica muito acentuada, cinco (24%) como bastante acentuada e apenas um como razoavelmente acentuada.

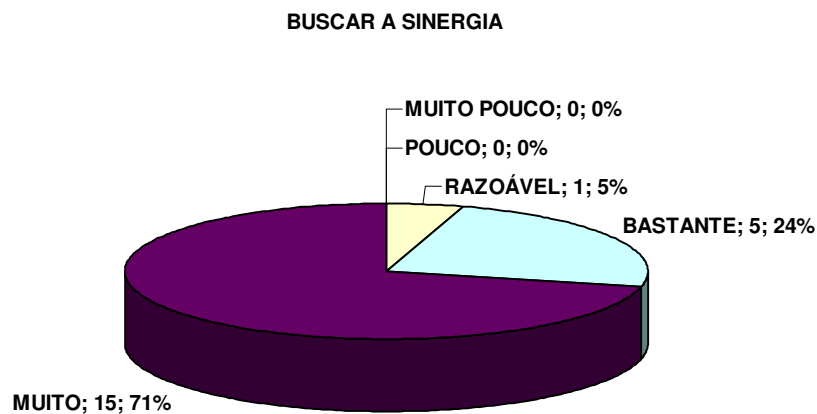


Figura 26 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar a sinergia.

Doze entrevistados (57%) consideraram as características que compõem a **‘Liderança nível 5’** (vontade profissional, curiosidade, determinação e humildade pessoal) como muito acentuadas, sete (33%) como bastante acentuadas e apenas dois como razoavelmente acentuadas.



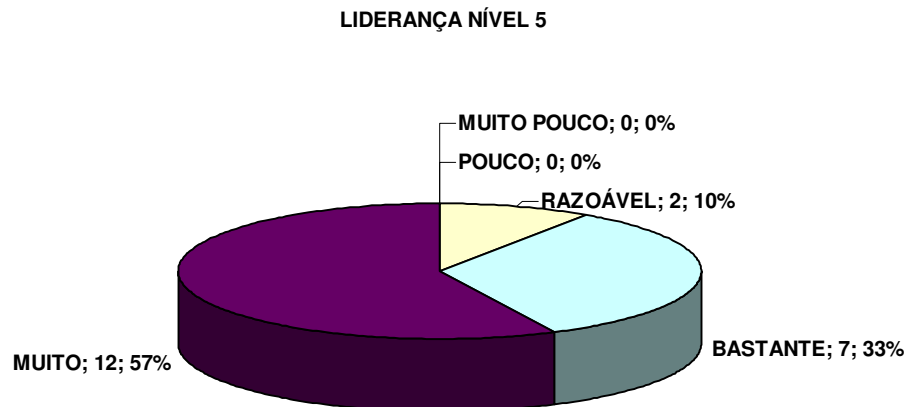


Figura 27 – Atributos valorizados pelos gestores: Liderança nível 5.

Quatorze entrevistados (67%) apontaram a característica **‘Colocar os melhores nas melhores oportunidades’** como muito acentuada e sete (33%) como bastante acentuada.

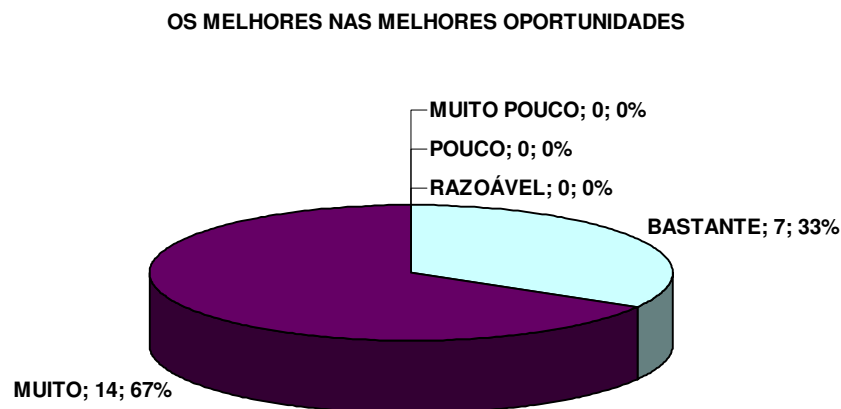


Figura 28 – Atributos valorizados pelos gestores: Os melhores nas melhores oportunidades.

Nove entrevistados (43%) definiram **‘Enfrentar a verdade nua e crua’** como uma característica muito acentuada, dez (47%) como bastante acentuada, um como razoavelmente acentuada e um como pouco acentuada.

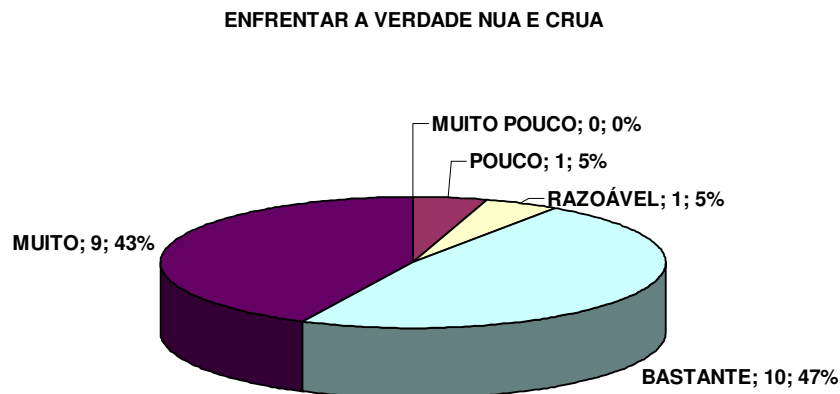


Figura 29 – Atributos valorizados pelos gestores: Enfrentar a verdade nua e crua.

Quanto à característica **‘Adotar o conceito do porco-espinho’**, cinco entrevistados (24%) a apontaram como muito acentuada, seis (28%) como bastante acentuada, cinco (24%) como razoavelmente acentuada, dois como pouco acentuada, e um como muito pouco acentuada.

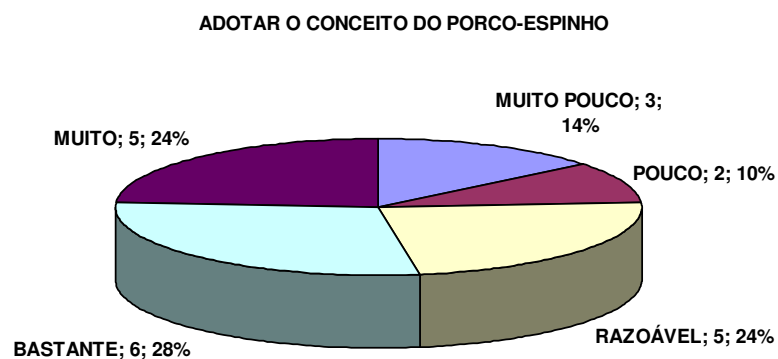


Figura 30 – Atributos valorizados pelos gestores: Adotar o conceito do porco-espinho.

Sete entrevistados (33%) consideram **‘Buscar a cultura da disciplina’** como uma característica muito acentuada, quatro (19%) como bastante acentuada, sete (34%) como razoavelmente acentuada e três (14%) como pouco acentuada.

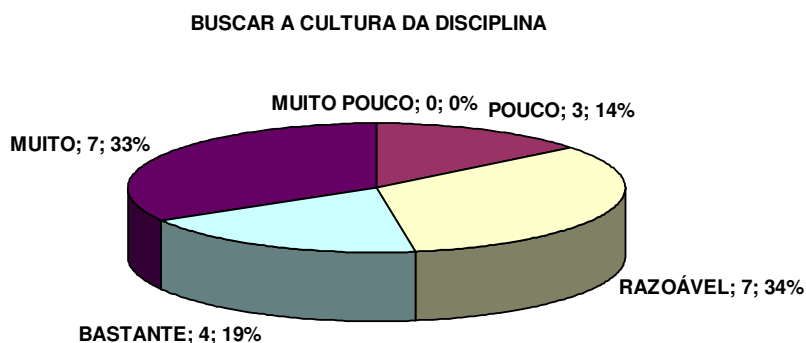


Figura 31 – Atributos valorizados pelos gestores: Buscar a cultura da disciplina.

Considerar que a **‘Tecnologia não é tudo’** foi apontada como uma característica muito acentuada por nove entrevistados (43%), como bastante acentuada por oito (38%) e como razoavelmente acentuada por quatro (19%).

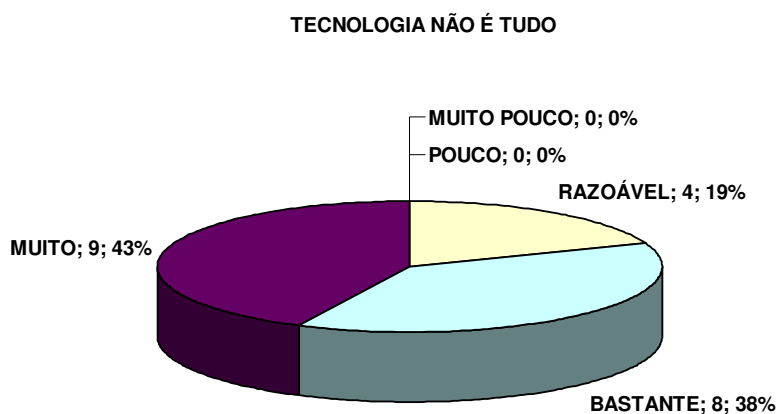


Figura 32 – Atributos valorizados pelos gestores: Tecnologia não é tudo.

**‘Ver a si próprio e aos outros objetivamente’** foi considerada uma característica muito acentuada por seis entrevistados (29%), bastante acentuada por nove (42%), razoavelmente acentuada por cinco (24%) e pouco acentuada por um entrevistado.

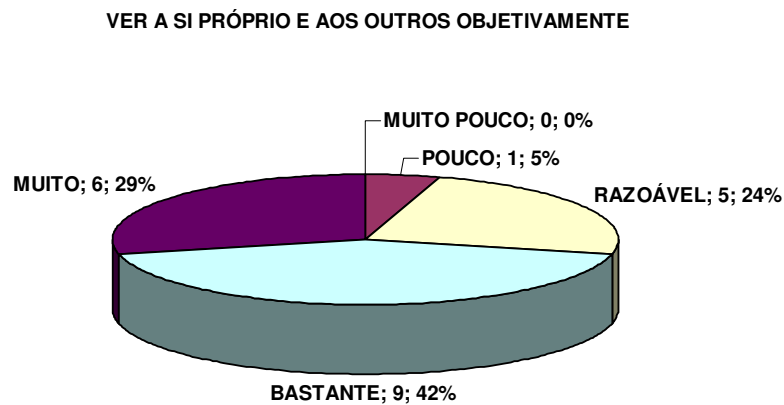


Figura 33 – Atributos valorizados pelos gestores: Ver a si próprio e aos outros objetivamente.

**‘Pensar politicamente’** foi considerada uma característica muito acentuada por quatorze entrevistados (66%), bastante acentuada por três (14%), razoavelmente acentuada por dois (10%) e pouco acentuada por outros dois entrevistados (10%).

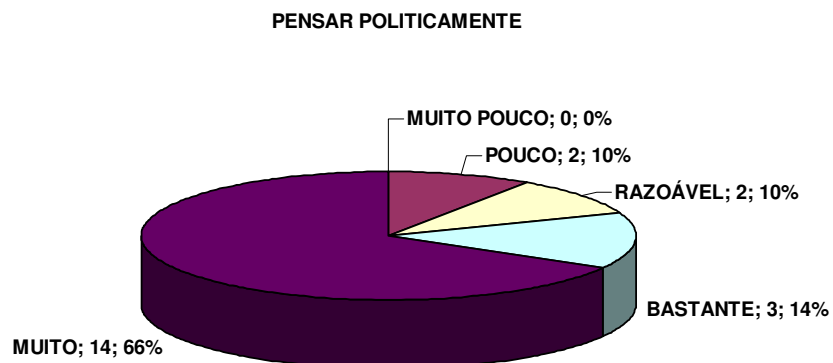


Figura 34 – Atributos valorizados pelos gestores: Pensar politicamente.

Quanto à característica **‘Gerenciar conflitos’**, oito entrevistados (38%) a apontaram como muito acentuada, oito (38%) como bastante acentuada, quatro (19%) como razoavelmente acentuada e um como muito pouco acentuada (5%).

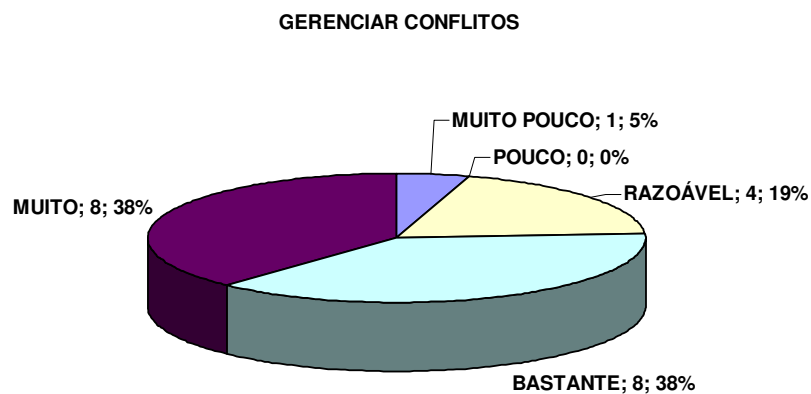


Figura 35 – Atributos valorizados pelos gestores: Gerenciar conflitos.

**‘Gerenciar os próprios anseios’** foi apontada por sete entrevistados (33%) como uma característica muito acentuada, por doze (57%) como bastante acentuada e por dois (10%) como razoavelmente acentuada.

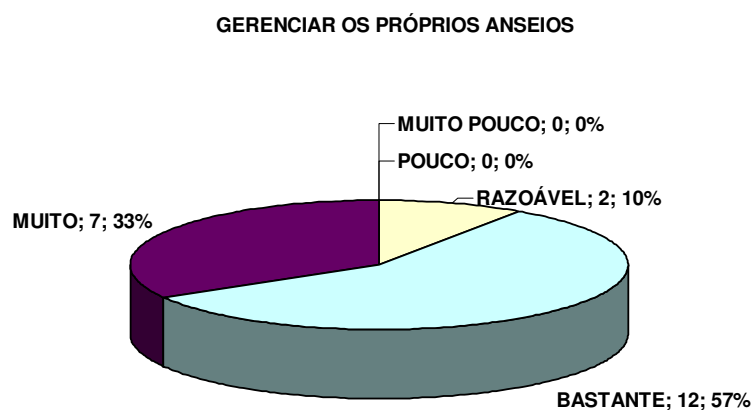


Figura 36 – Atributos valorizados pelos gestores: Gerenciar os próprios anseios.

Quanto à utilização das quatro forças para alcançar resultados positivos, quatro dos entrevistados (24%) consideraram a abordagem ‘de cima para baixo’ como bastante acentuada, cinco (29%) como razoavelmente acentuada, sete (41%) como pouco acentuada e um (6%) como muito pouco acentuada.

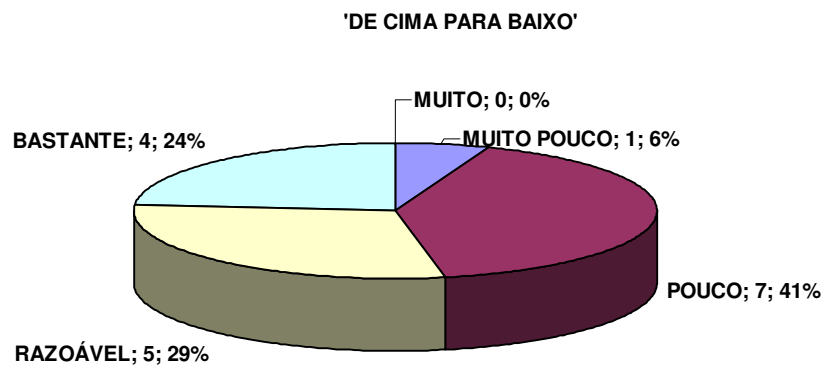


Figura 37 – A utilização das quatro forças: ‘de cima para baixo’.

Já a abordagem ‘de baixo para cima’ foi considerada como muito acentuada por quatro entrevistados (24%), bastante acentuada por apenas um (6%), razoavelmente acentuada por sete (40%), pouco acentuada por três (18%) e muito pouco acentuada por dois entrevistados (12%).

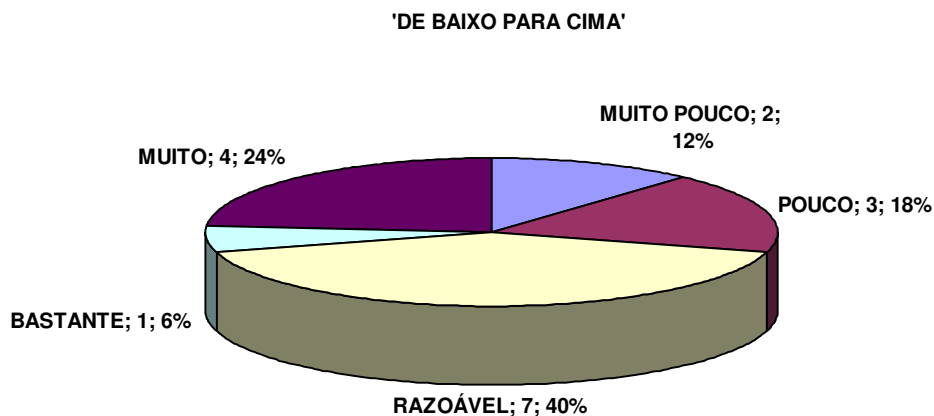


Figura 38 – A utilização das quatro forças: ‘de baixo para cima’.

Quanto à utilização da abordagem ‘do formal para o informal’ apenas dois (12%) entrevistados a consideraram como muito acentuada, cinco (28%) como bastante acentuada, três (18%) como razoavelmente acentuada, quatro (24%) como pouco acentuada e três (18%) como muito pouco acentuada.

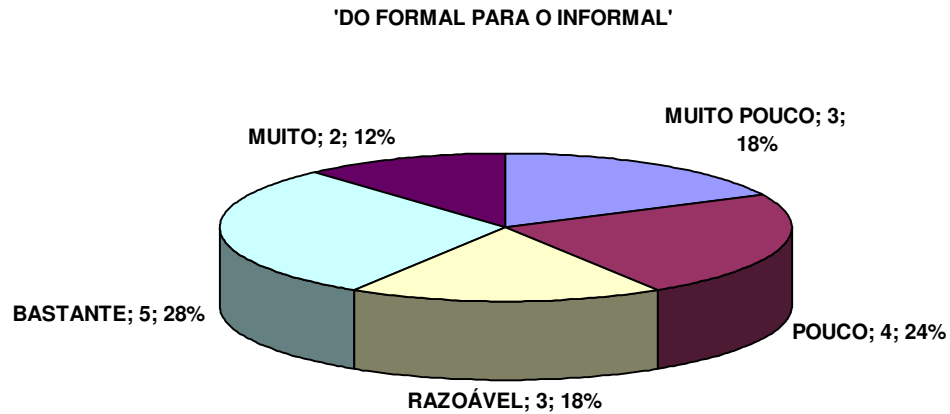


Figura 39 – A utilização das quatro forças: 'do formal para o informal'.

Por sua vez, a abordagem 'do informal para o formal' foi considerada por quatro (24%) entrevistados como muito acentuada, por quatro (23%) como bastante acentuada, por três (18%) como razoavelmente acentuada, por quatro (23%) como pouco acentuada e por dois (12%) como muito pouco acentuada.

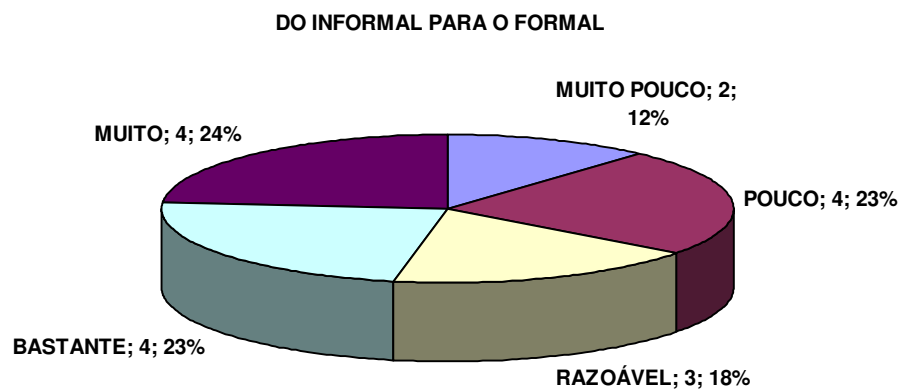


Figura 40 – A utilização das quatro forças: 'do informal para o formal'.

#### 4.1.2 Respostas às perguntas subjetivas

Quanto às perguntas subjetivas feitas aos gestores das três universidades federais, os resultados mostram que os gestores entrevistados lidam com seus liderados despertando-lhes motivação e agindo para atingir seus objetivos organizacionais das mais variadas formas: ouvindo e mediando interesses, com tato e diálogo. Buscando criar condições para que eles se

motivem. Mostram transparências em seus próprios atos e a importância do cumprimento da responsabilidade. Incentivam continuamente e evidenciam seus acertos e erros para melhorar o seu desempenho. Acham importante que toda a equipe conheça claramente os objetivos a serem alcançados e sintam-se participante de todo o trabalho. Compartilham informações, fazendo com que todos participem do processo de gestão. Conversam sobre seus objetivos. Estimulam seus liderados a continuar buscando o desenvolvimento pessoal e profissional, como também potencializar os seus talentos e criar novas idéias, compartilhando pontos de vista, persuadindo-os e inspirando confiança. Homogeneizam objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. Respeitam as diferenças e interesses de cada um de modo que o interesse coletivo prevaleça, defendendo a construção de uma consciência do trabalho em equipe. Alguns gestores entrevistados mostram aos seus liderados como costumam resolver situações problemáticas e, portanto, como pensam. Esses mesmos gestores permitem dar ciência que não conhecem a totalidade, no entanto, isto serve sempre como um desafio e não como limite. Às vezes eles mostram como se faz, ou como se sabe fazer e indicam ao outro as perspectivas de como realizar as diferentes atividades.

Os gestores entrevistados crêem que o somatório de diversos fatores cria uma visão unificadora de interesses que gera esperança e motivação nos liderados de tal forma que os conduza a contribuir para melhores resultados na gestão das universidades. Citam a importância de se mostrarem como exemplos de confiança na educação, da busca de metas comuns e de conhecimentos compartilhados, do uso de recursos democráticos de demissão, de delegação de competência, do incentivo à capacitação, da adoção de gestão por processos e não por resultados. Também enfatizam a manutenção de uma visão sistêmica, o chamamento de todos à responsabilidade e a conscientização de que só se vence com dedicação e trabalho.

Alguns gestores entrevistados admitem que uma visão unificadora de interesses virá a partir da definição de um modelo de gestão baseado em resultados, considerando as diversas especificidades dentro de uma universidade.

Segundo os gestores entrevistados, entre as principais características básicas dos estilos de realização de um dirigente que levam a uma liderança de sucesso, estão o trabalho em equipe e a determinação, que levam aos objetivos planejados.

Também é preciso muito trabalho e pulso forte para alcançar dos objetivos propostos pela organização, atuando segundo as diferentes situações, e para a obtenção de êxitos que fortaleçam a instituição.

Um gestor deve ter a capacidade de transmitir uma visão de perspectiva, de forma que os colaboradores vislumbrem toda a importância do trabalho que realizam no presente, de atingir



as mentes e os corações dos colaboradores através de uma gestão compartilhada, onde se valoriza os erros para aprendizado e crescimento do grupo. Uma liderança bem sucedida requer que os gestores possuam características essenciais como:

- integridade e responsabilidade;
- sinceridade e compaixão;
- simplicidade, verdade e perseverança;
- entusiasmo, respeito e competência;
- carisma, vontade e disciplina;
- equilíbrio, lealdade, conhecimento, disponibilidade;
- querer fazer, saber e aprender, saber ouvir;
- persistência, autoridade, comprometimento e habilidade;
- tolerância, humildade e franqueza;
- organização e objetividade;
- reconhecimento do valor dos outros;
- posicionamento ponderado, previsibilidade naquilo que se faz; não prometer, mas fazer acontecer;
- primeiro dar o exemplo, depois cobrar;
- ganhos sociais;
- adequação situacional e capacidade de negociação;
- flexibilidade de estilo e resiliência;
- Os gestores entrevistados responderam que satisfazem ou procuram satisfazer as expectativas dos seus liderados e da sociedade, levando em conta particularmente a escassez de recursos e os baixos salários dos servidores públicos da seguinte forma:
- reunindo professores e técnico-administrativos para obter mais recursos e melhores salários, respeitando as categorias;
- procurando sinalizar expectativas de crescimento individual e coletivo;
- valorizando os professores e servidores em geral, respeitando e ressaltando dentro de sua esfera de ação seus conhecimentos, habilidades e liderança;
- estabelecendo objetivos passíveis de serem alcançados conforme os recursos disponíveis;
- procurando buscar recursos em outras fontes de renda fora da universidade, com iniciativa, dedicação e responsabilidade;
- colocando os servidores diante de uma visão de futuro que os motive a participar de forma instrutiva na busca de sua realização;

- implementando um processo de decisão pontuado em procedimentos coletivos e democráticos;
- com criatividade, buscando fontes alternativas de financiamento, engajando o servidor;
- trabalhando com o conceito de universidade como instituição encarregada pela sociedade de produzir e disseminar o conhecimento a todos, independente da situação sócio-econômica, sexo, credo religioso, preferência sexual, cor da pele etc.;
- valorizando a coisa pública, tratando com responsabilidade o patrimônio público;
- aliando todos os interesses e necessidades dos liderados com as da universidade.

Segundo um entrevistado, na atual conjuntura é difícil responder às expectativas da sociedade. Se houvesse decisão política por parte da Administração Central no sentido de transferir recursos da publicidade para a educação o atendimento das expectativas dos liderados poderia se tornar realidade. Para outro entrevistado, com as condições colocadas, isso seria possível inserindo a universidade de modo cada vez mais visível na sociedade, demonstrando a importância da mesma para a construção da universidade e de um modelo de país soberano. Outro gestor respondeu que isso poderia ser alcançado partindo-se de uma visão de futuro, prospectiva, trabalhando a importância do setor público (primeiro setor) para a viabilização de uma sociedade mais justa, considerando a interação com o setor privado (segundo setor) e o terceiro setor. Uma outra resposta a essa questão levantou a importância de liderar em todo tipo de iniciativa legítima para reverter o quadro atual.

## **4.2 Opiniões dos servidores**

### **4.2.1 Atributos mais valorizados**

Quanto à capacidade de comunicação dos gestores, sete (7) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, seis (6) que é bastante desenvolvida e dois que é razoavelmente desenvolvida. A respeito dos diretores de centro, quatro (4) responderam que é uma característica muito desenvolvida, cinco (5) como muito desenvolvida, quatro (4) como razoavelmente desenvolvida, um (1) como pouco e um (1) como muito pouco desenvolvida. Em relação aos reitores, oito (8) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, seis (6) como bastante desenvolvida e três (3) como razoavelmente desenvolvida.

Pode-se observar que a capacidade de comunicação é uma característica atribuída mais aos reitores, em segundo lugar a chefes de departamento e em terceiro a diretores de centro.

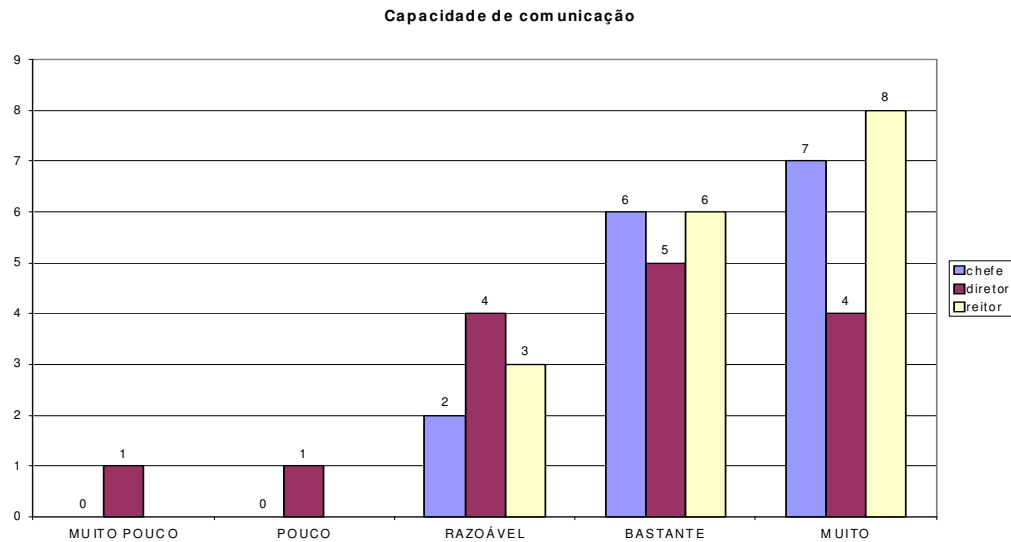


Figura 41 – Atributos dos gestores: Capacidade de comunicação

Em relação à característica ‘acessibilidade’ verificamos que onze (11) dos entrevistados consideram o chefe de departamento muito acessível, três (3) bastante acessível e apenas um como razoavelmente acessível.

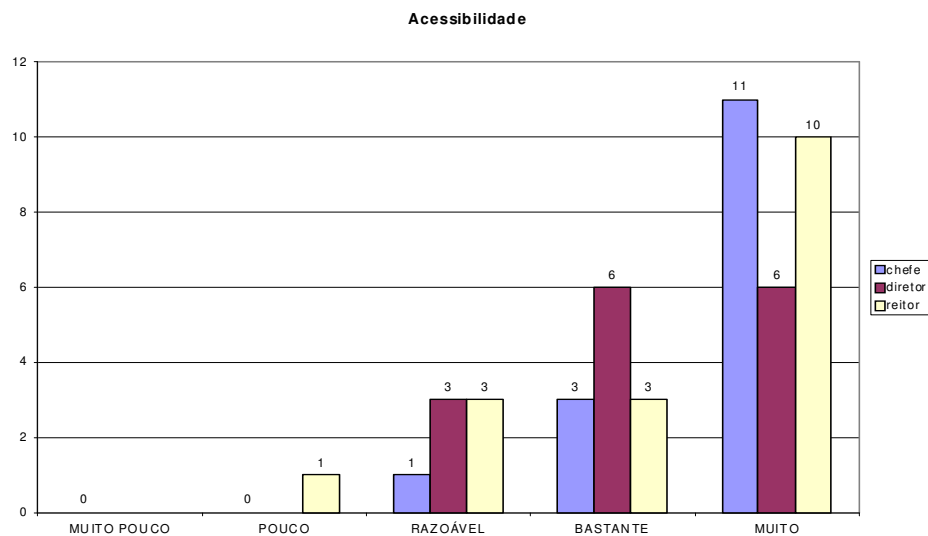


Figura 42 – Atributos dos gestores: Acessibilidade

Com relação aos diretores de centro, seis (6) o consideram muito acessível, seis (6) como bastante acessível e um como razoavelmente acessível. Já os reitores são considerados muito acessíveis por dez (10) entrevistados, bastante acessível por três (3), razoavelmente acessível por três (3) e pouco acessível por um entrevistado.

Portanto, os chefes de departamento e reitores são considerados mais acessíveis do que os diretores de centro pelos entrevistados.

Quanto à capacidade dos chefes de departamento escutarem os liderados, nove (9) entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, cinco (5) como uma característica bastante desenvolvida e apenas um como pouco desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, cinco (5) afirmaram ser uma característica muito desenvolvida, seis (6) como bastante desenvolvida, e cinco (5) como razoavelmente desenvolvida. Já a respeito dos reitores, sete (7) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, quatro (4) como bastante desenvolvida, e cinco (5) como razoavelmente desenvolvida.

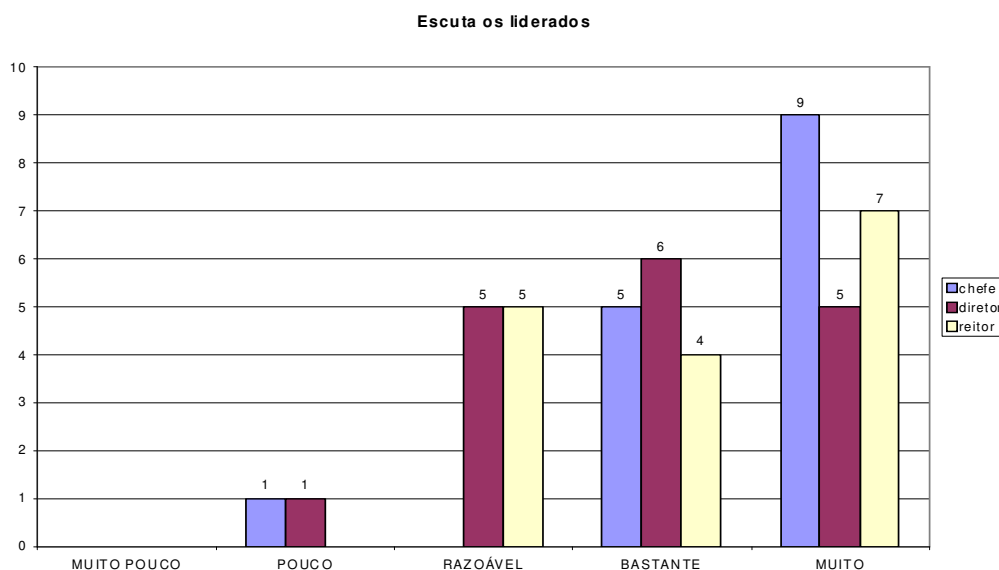


Figura 43 – Atributos dos gestores: Capacidade de escutar os liderados.

Pelo gráfico observa-se que os chefes de departamento são os que mais escutam os liderados, seguidos pelos reitores e diretores de centro, que estão praticamente no mesmo patamar em relação a essa característica.

Sete (7) entrevistados responderam que a capacidade dos chefes de departamento compreenderem os liderados é muito desenvolvida, sete (7) afirmaram que é bastante desenvolvida, e apenas um afirmou que esta é uma característica pouco desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, quatro (4) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, cinco (5) como bastante desenvolvida, dois (2) razoável e quatro (4) como pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores oito (8) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida, quatro (4) como bastante desenvolvida e cinco (5) como razoavelmente desenvolvida.

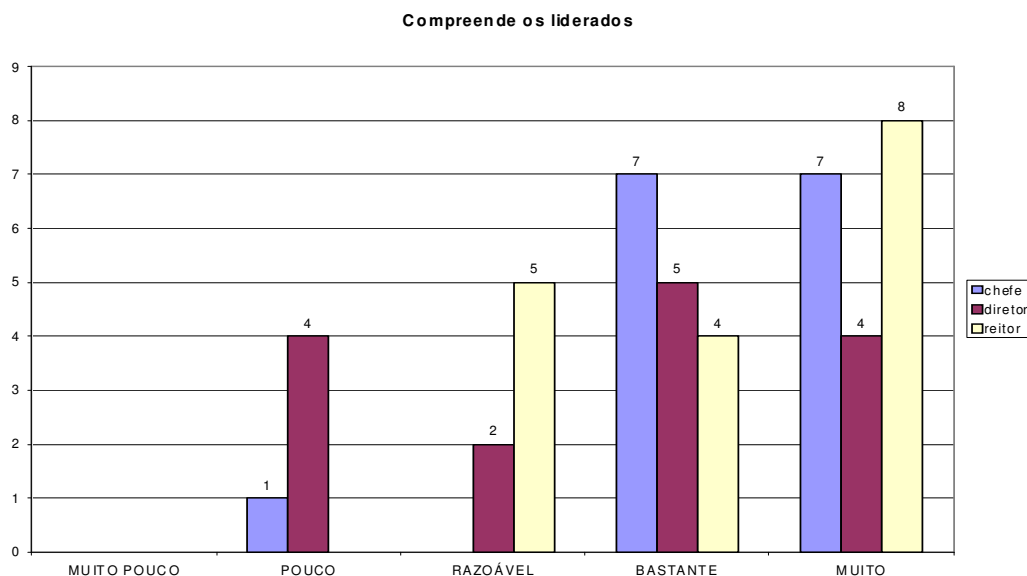


Figura 44 – Atributos dos gestores: Capacidade de compreender os liderados

Como observamos acima, a capacidade de compreender os liderados está mais presente nos reitores e diretores de centro, e por último nos chefes de departamento.

Apenas quatro (4) entrevistados responderam que ‘otimismo e entusiasmo’ é característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, sete (7) que é bastante desenvolvida e dois (2) que é razoavelmente desenvolvida. Apenas dois (2) entrevistados responderam que esta é uma característica muito desenvolvida dos diretores de centro, oito (8) que é bastante desenvolvida, quatro (4) que é razoavelmente desenvolvida e um que é uma pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores, dez (10) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida, cinco (5) que é bastante desenvolvida e dois (2) que é uma característica pouco desenvolvida.

Otimismo e entusiasmo são portanto características mais desenvolvidas nos reitores, e menos desenvolvidas nos diretores de centro e chefes de departamento. Isso ocorre provavelmente pelo fato dos reitores estarem no topo da liderança dentro das universidades federais. O otimismo e o entusiasmo são características essenciais aos bons líderes.

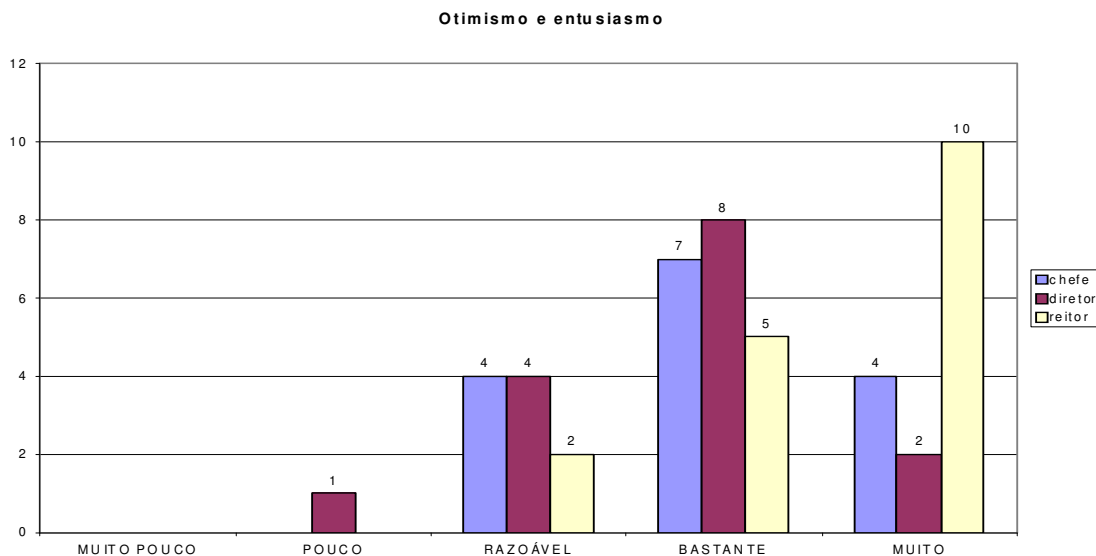


Figura 45 – Atributos dos gestores: Otimismo e entusiasmo.

Quanto à capacidade de incentivar os liderados, apenas três (3) entrevistados responderam que é uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, sete (7) que é bastante desenvolvida e cinco (5) que é razoavelmente desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, quatro (4) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, seis (6) que é uma característica bastante desenvolvida, três (3) que é razoavelmente desenvolvida e um que é uma característica pouco desenvolvida. Já a respeito dos reitores, nove (9) dos entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, quatro (4) como bastante desenvolvida e quatro (4) como razoavelmente desenvolvida.

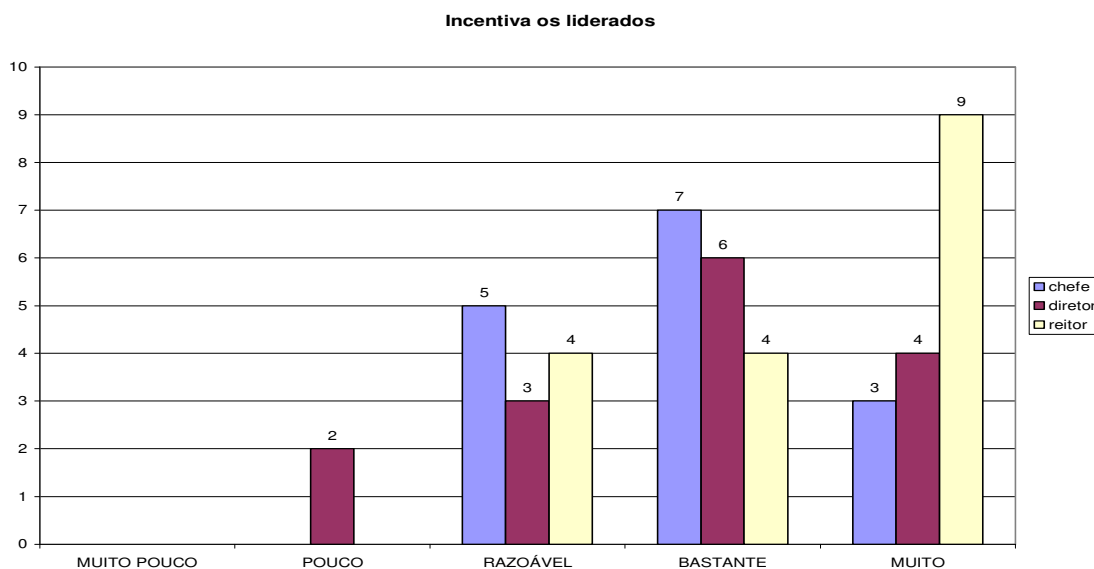


Figura 46 – Atributos dos gestores: Capacidade de incentivar os liderados.

Observa-se que segundo os liderados, os reitores são os que possuem maior capacidade de incentivar os liderados, em relação aos chefes de departamento e diretores de centro. Provavelmente isso ocorre pelo fato desta característica ser um pré-requisito fundamental para os reitores.

Quanto à capacidade de estimular os liderados, seis (6) entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, seis (6) afirmaram que é uma característica bastante desenvolvida, e cinco (5) responderam como razoavelmente desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, apenas dois (2) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, seis (6) como bastante desenvolvida, três como razoavelmente desenvolvidas, dois (2) como pouco desenvolvida e dois (2) como muito pouco desenvolvida. Em relação aos reitores, seis (6) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, seis (6) como bastante desenvolvida e cinco (5) como razoavelmente desenvolvida.

Portanto, segundo os entrevistados os reitores possuem uma maior capacidade de estimular os liderados, seguidos pelos diretores de centro e chefes de departamento.

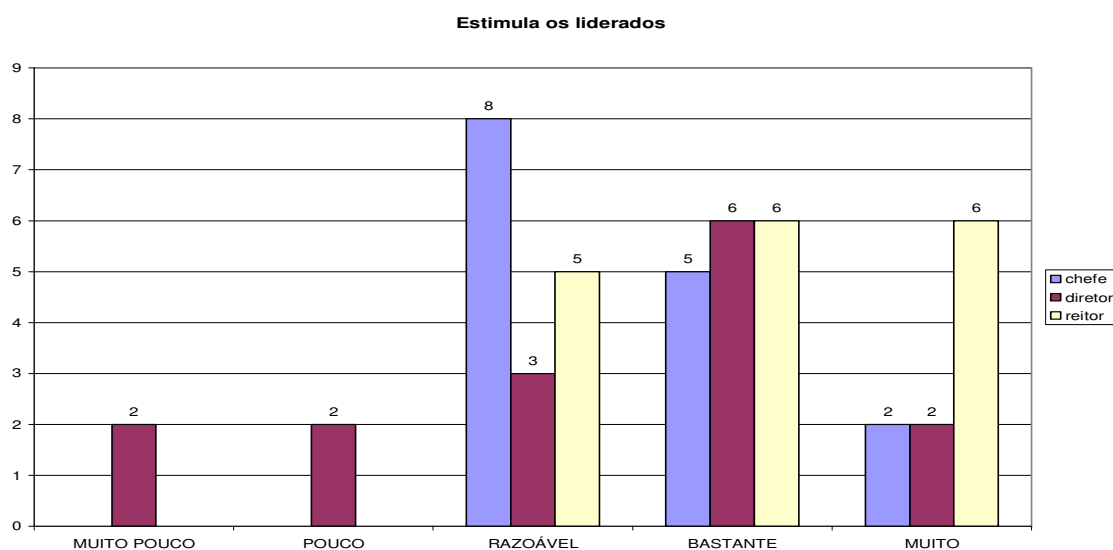


Figura 47 – Atributos dos gestores: Capacidade de estimular os liderados.

Em relação à capacidade de planejamento e organização, três (3) entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, onze (11) que é uma característica bastante desenvolvida e apenas um (1) que é razoavelmente desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, quatro (4) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, dois (2) que é bastante desenvolvida, dois (2) que é razoavelmente desenvolvida, quatro (4) que é pouco desenvolvida e três (3) que é muito pouco desenvolvida.

A respeito dos reitores, cinco (5) entrevistados afirmaram ser uma característica muito desenvolvida, quatro (4) como bastante e oito (8) como razoavelmente desenvolvida.

Portanto, esta característica aparece como pouco desenvolvida nos reitores e diretores de centro, mas destaca-se como bastante acentuada nos chefes de departamento.

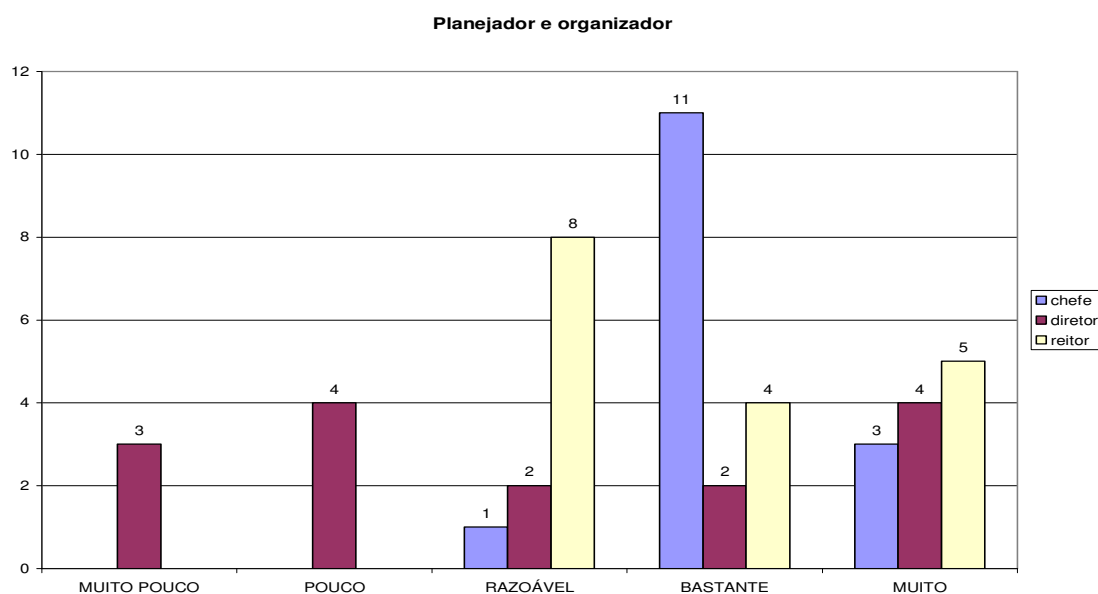


Figura 48 – Atributos dos gestores: Capacidade de planejamento e organização

Quanto à buscar a solução sinérgica de problemas, quatro (4) entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, sete (7) afirmaram que é uma característica bastante desenvolvida, e quatro (4) responderam como razoavelmente desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, apenas quatro (4) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, dois (2) como uma característica bastante desenvolvida, quatro (4) como razoavelmente desenvolvidas, e cinco (5) como pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores, seis (6) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, cinco (5) como uma característica bastante desenvolvida e cinco (5) como razoavelmente desenvolvida, e um (1) como pouco desenvolvida.

Observa-se então que a solução sinérgica de problemas é uma característica mais acentuada nos reitores, seguidos pelos chefes de departamento e diretores de centro.



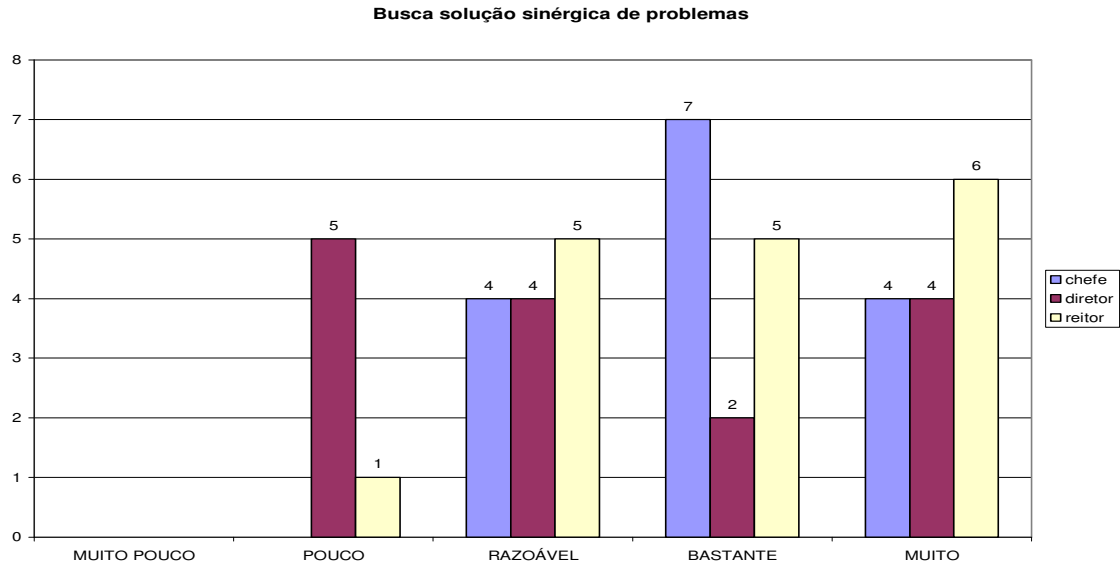


Figura 49 – Atributos dos gestores: Busca solução sinérgica de problemas.

Quanto à capacidade de delegar poderes, apenas um (1) entrevistado respondeu que esta é uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, mas dez (10) responderam que é bastante desenvolvida e quatro (4) afirmaram que é uma característica razoavelmente desenvolvida. A respeito dos diretores de centro, três (3) responderam que é uma característica muito desenvolvida, três (3) como bastante desenvolvida, sete (7) como razoavelmente desenvolvida, um (1) como pouco e um (1) como muito pouco desenvolvida. Em relação aos reitores, oito (8) afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida, três (3) como bastante desenvolvida e seis (6) como razoavelmente desenvolvida.

Portanto, os reitores e chefes de departamento aparecem como possuindo uma maior capacidade de delegar poderes, enquanto que nos diretores de centro essa capacidade é menos acentuada.

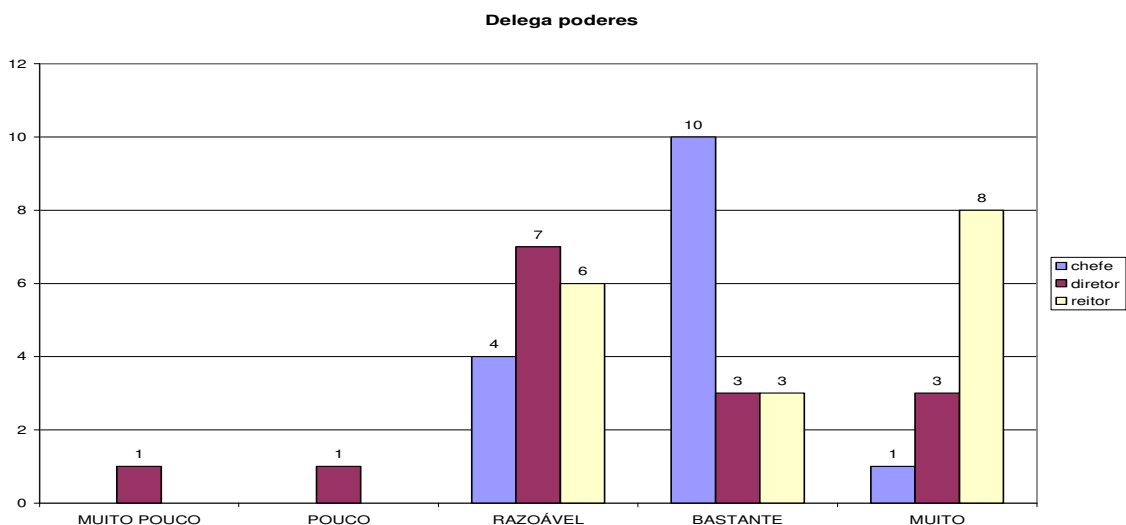


Figura 50 – Atributos dos gestores: Capacidade de delegar poderes.

Para cinco (5) entrevistados ‘trabalhar arduamente’ é uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, cinco (5) que é bastante desenvolvida e cinco (5) que é razoavelmente desenvolvida.

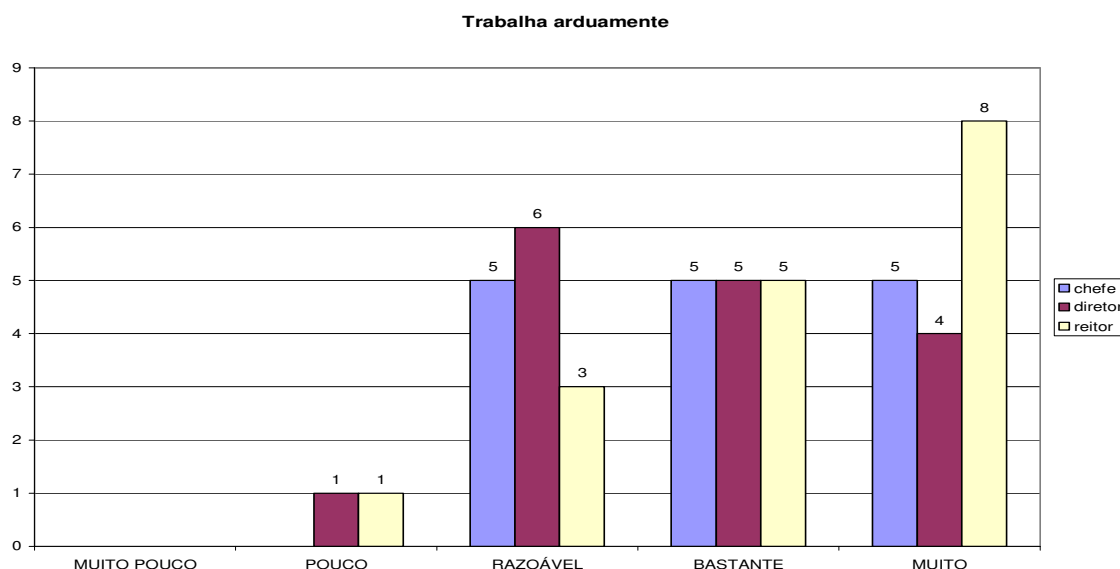


Figura 51 – Atributos dos gestores: Trabalhar arduamente

Para quatro (4) entrevistados esta é uma característica muito desenvolvida dos diretores de centro, cinco (5) que é bastante desenvolvida, seis (6) que é razoavelmente desenvolvida e um que pouco desenvolvida. Em relação aos reitores, oito (8) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida, cinco (5) que é bastante desenvolvida, três (3) que é pouco desenvolvida e um (1) que é muito pouco desenvolvida.

Observa-se então que ‘trabalhar arduamente’ é uma característica atribuída mais aos reitores, e em menor proporção aos chefes de departamento e diretores de centro.

Quanto à capacidade de catalisar mudanças, sete (7) entrevistados afirmaram ser esta uma característica muito desenvolvida dos chefes de departamento, seis (6) afirmaram que é uma característica bastante desenvolvida, e seis (6) responderam como razoavelmente desenvolvida e um (1) como pouco desenvolvida. Em relação aos diretores de centro, quatro (4) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, sete (7) como uma característica bastante desenvolvida, um (1) como razoavelmente desenvolvidas, sete (7) como pouco desenvolvida e um (1) como muito pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores, dez (10) responderam ser esta uma característica muito desenvolvida, três (3) como uma característica bastante desenvolvida e dois (2) como razoavelmente desenvolvida e dois (2) como pouco desenvolvida.

Pelo gráfico, os reitores são apontados como sendo os que mais possuem capacidade de catalisar mudanças, enquanto que os chefes de departamento aparecem em segundo lugar, e por último os diretores de centro.

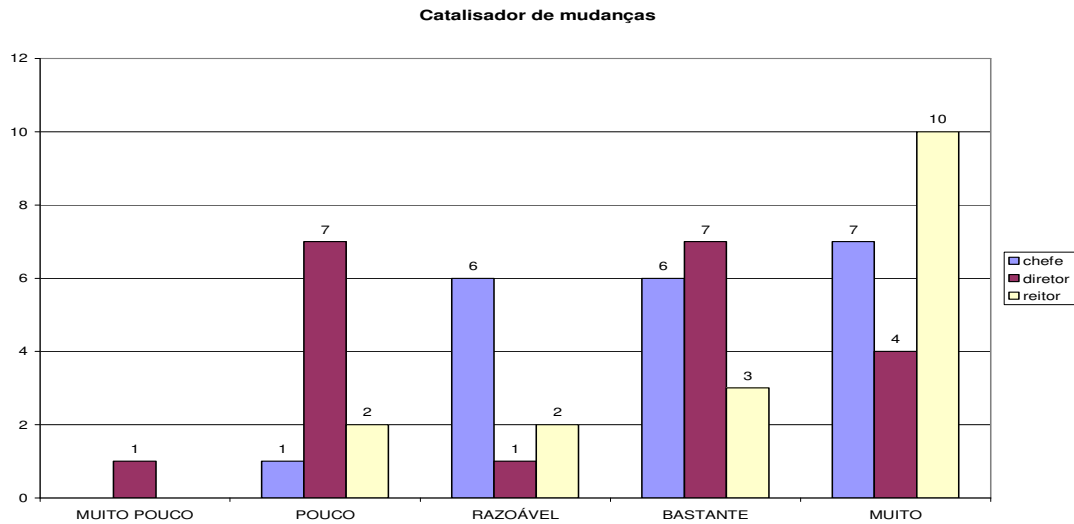


Figura 52 – Atributos dos gestores: Capacidade de catalisar mudanças.

Apenas três (3) dos entrevistados responderam que a característica ‘busca de uma cultura da disciplina é muito desenvolvida nos chefes de departamento, enquanto que oito (8) afirmaram que é bastante desenvolvida e três (3) que é razoavelmente desenvolvida. Apenas dois (2) entrevistados responderam que esta é uma característica muito desenvolvida dos diretores de centro, cinco (5) que é bastante desenvolvida, quatro (4) que é razoavelmente desenvolvida, três (3) que é pouco desenvolvida e um que é pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores, seis (6) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida, três (3) que é bastante desenvolvida e seis (6) que é razoavelmente desenvolvida, e dois (2) que é pouco desenvolvida.

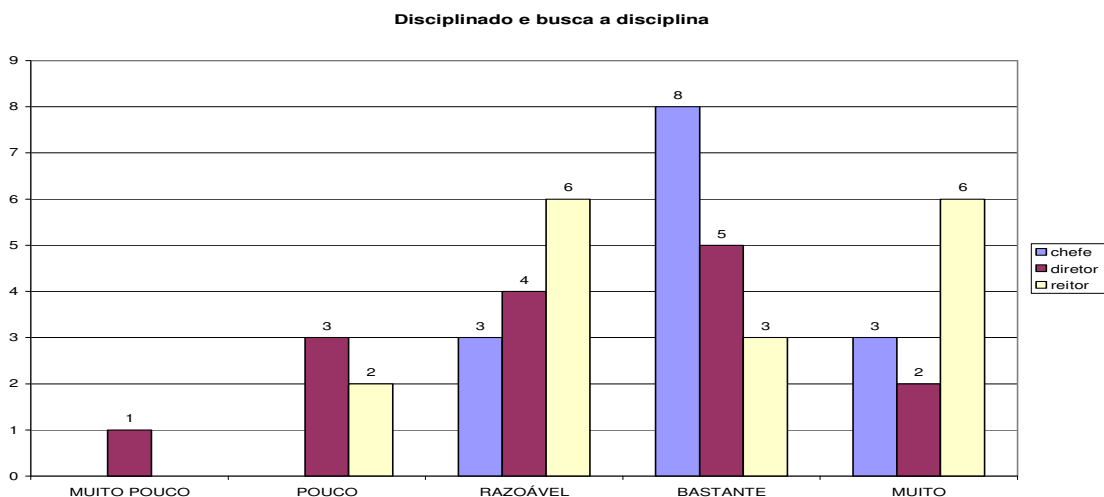


Figura 53 – Atributos dos gestores: Incentivar uma cultura da disciplina

Os reitores aparecem como os mais citados quando o atributo é a capacidade de incentivar uma cultura da disciplina, seguidos pelos chefes de departamento e diretores de centro.

Apenas três (3) dos entrevistados responderam que a característica ‘capacidade de simplificar os problemas’ é muito desenvolvida dos chefes de departamento, enquanto que sete (7) afirmaram que é bastante desenvolvida, quatro (4) que é razoavelmente desenvolvida e um (1) que é pouco desenvolvida. Apenas dois (2) entrevistados responderam que esta é uma característica muito desenvolvida dos diretores de centro, seis (6) que é bastante desenvolvida, quatro (4) que é razoavelmente desenvolvida, dois (2) que é pouco desenvolvida e um que é pouco desenvolvida. Já em relação aos reitores, sete (7) responderam que esta é uma característica muito desenvolvida, quatro (4) que é bastante desenvolvida, um (1) que é uma característica pouco desenvolvida e um (1) que é muito pouco desenvolvida.

Portanto, a capacidade de simplificar problemas é uma característica atribuída mais aos reitores e chefes de departamento, do que aos diretores de centro.

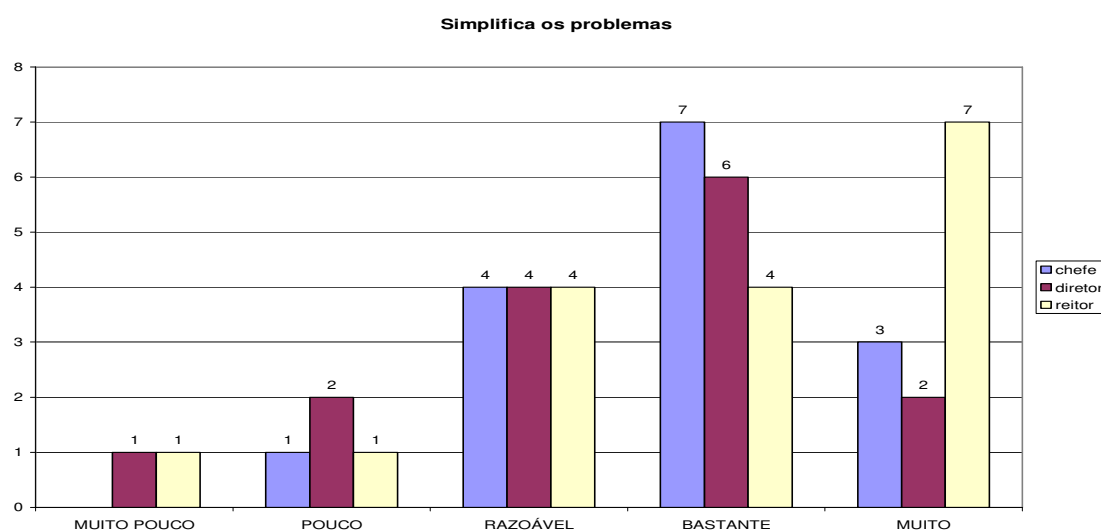


Figura 54 – Atributos dos gestores: Capacidade de simplificar os problemas.

#### 4.2.2 Respostas às perguntas subjetivas

Segue adiante a transcrição das opiniões dos servidores com relação à condução das gestões proporcionadas pelos chefes de departamento, diretores de centro e reitores das universidades federais pesquisadas.

### **Chefe de departamento**

- O gestor atual não possui as características de um líder que promove mudanças. Não tem o perfil para este trabalho.
- É uma gestão responsável, que está buscando uma integração entre a graduação e a pós-graduação.
- O chefe de departamento fica desmotivado ao ver que o grupo não quer trabalhar em equipe; a maioria dos liderados não preza por um curso de qualidade, apenas dão as suas aulas e vão buscar seus interesses particulares (consultorias);
- O chefe tem enfrentado problemas estruturais com boas soluções, não se furtando ao ataque dos mesmos.
- O chefe de Departamento dentro da estrutura da universidade hoje funciona como um tirano intermediário, onde nem o reitor tem poder de controle. Isto é resultado da democratização da universidade que delegou para os departamentos a autonomia das decisões.
- O chefe de departamento administra para grupos de professores e não para a instituição, o que fere o princípio da universidade. Não há unanimidade em nenhum departamento de ensino da UFSC, com relação a atuação desejável do Chefe de Departamento, a não o entrevistado esteja sendo beneficiado pelo mesmo.
- Excepcionalmente o chefe atual é uma excelente colega. Mas nem sempre tem sido assim, alguns tentam ser autoritários. O Departamento é uma das boas coisas da Universidade, é um coletivo, permite integração entre os colegas e possibilita um mecanismo de resolução de problemas, inclusive os de relações interpessoais. Têm sempre colegas que usam suas habilidades pessoais para minimizar conflitos de interesses entre os docentes. Alguns não gostam do Departamento, mas ele é muito útil para manter a Universidade em funcionando mesmo nas péssimas condições em que se encontra a Universidade pública.
- Na instituição pública de ensino superior que ensino parece faltar um norte, por isso mesmo cada agente (aluno, professor, servidor) segue seu caminho sem se preocupar com o todo. E por conta disso o professor que assume o cargo de chefe de departamento, em geral não foi treinado para gerir, se preocupa apenas em realizar as rotinas do dia-a-dia. Em alguns aspectos a gestão atual satisfaz, em outros não.
- O gestor deveria trabalhar mais junto aos professores em prol dos interesses do departamento.

- É um administrador flexível, de fácil aproximação e tem bom relacionamento interpessoal.
- Está sempre disponível para resolver problemas do departamento.

### **Diretor de Centro**

- O diretor atual se envolveu com problemas pessoais, com campanhas político-partidárias e esqueceu a Escola. As tensões internas de interesses de grupos foram incrementadas e ele não atuou para arrefecer os ânimos.
- O diretor é uma pessoa que administra com o cérebro e o coração, procura entender seus liderados, porém é firme e amigo sem perder a autoridade.
- Deixa muito a desejar, principalmente quanto ao enfrentamento de mudanças, simplificação dos problemas; não possui disciplina.
- Um diretor de centro deve fazer contatos com entidades externas a UFSC, visando buscar recursos para equipar o centro, dar melhores condições de trabalho aos professores, capacitar os professores, entre outros.
- Os problemas são detectados, não são escondidos, mas não há resolução para os mesmos.
- Não sigo de perto a atuação do diretor, mas quando percebo algo se refere ao modo como as informações são tomadas, normalmente, a partir de critérios que não são conhecidos, ou da falta de critérios.
- A fim de participar das decisões é necessário fazer parte de um grupo informal, o que não me parece desejável em uma universidade. A falta de visão acadêmica é bastante problemática, quando da discussão de critérios não se verifica uma visão acadêmica desenvolvida. A profissionalização, neste sentido, é altamente desejável.
- Os aspectos políticos determinam as escolhas, afinal a corporação defende os interesses corporativos e busca pessoas que possam dar continuidade.

### **Reitor**

- Com essa gestão a universidade não só manteve o seu reconhecimento em nível nacional, mas ampliou o intercâmbio e a relação com instituições estrangeiras.
- Uma gestão democrática, participativa e inovadora em muitos aspectos.
- Existe um projeto para o reitorado e o Reitor busca arduamente, em um cenário nacional muito pouco favorável, concretizá-lo.
- Deveria delegar mais poderes e estimular o poder de realização dos liderados
- Seria necessária uma maior comunicação social com a comunidade em geral

- É preciso unir os interesses dos centros acadêmicos e departamentos com os interesses globais da universidade
- O reitor tem demonstrado coerência com os compromissos assumidos durante a campanha e valorização e reconhecimento do profissional; manteve em cargos de gestão pessoas que embora não aliadas de campanha, se mostraram competentes em suas funções, demonstrando alta maturidade política; dedica tratamento igualitário à professores e funcionários e finalmente possui características pessoais como simplicidade e gentileza que inspiram confiança e admiração.
- É uma gestão democrática, voltada para as pessoas.

Pode-se comparar esta realidade com as opiniões dos servidores sobre o que poderia ser feito para melhorar a gestão atual.

### **Chefes de departamento**

- A capacidade de gestão é uma alguma coisa que nasce com as pessoas. É necessário ter intuição, criatividade e querer correr riscos. As sugestões de melhorias para a gestão de um determinado departamento deve fazer parte de um processo específico. Sugerir melhorias para o comportamento de uma pessoa constitui erro grosseiro. Um bom sistema de gestão avalia o processo e não as pessoas.
- Não há o que melhorar em relação a gestão do chefe, o que precisa é ter o corpo docente, técnicos administrativos e discentes mais alinhados, buscando a melhoria do Curso, pois uma "andorinha sozinha não faz verão". Por melhor que seja a intenção de uma chefia, se não afinada com sua equipe não pode mostrar bons serviços. Geralmente não é culpa da chefia, mas da desmotivação geral que passa pelas universidades públicas em relação ao que esta acontecendo com a classe de professores e técnicos administrativos: salários em baixa, horizontes futuros nebulosos, não se sabe o que vai acontecer com a categoria.
- Maior visão do papel de cada um na melhoria do ensino de graduação.
- Uma gratificação maior para que houvesse disputa pelo cargo.
- Alterar a estrutura administrativa e funcional da UFSC. Ou Alterar a estrutura administrativa e funcional da UFSC. Ou seja, professor tem que dar aulas, produzir pesquisas e não perder tempo com administração, que deveria ficar a cargo de funcionários qualificados que as universidades tem de sobra e estão sub-aproveitados.

- Para melhorar a situação atual, só com recursos, ninguém consegue vestir a camisa da instituição quando não tem recursos nem condições mínimas para se trabalhar.
- Mobilizar mais o restante dos professores, encontrar apoio sistemático, para que tudo não fique nas costas do chefe, como quase sempre acontece.
- Criar círculos internos de debate por áreas de interesse dos docentes;
- Procurar ampliar a extensão à comunidade.

### **Diretor de Centro**

- Expor suas idéias e projetos.
- O diretor deve procurar cultivar uma cultura de união de esforços em prol da unidade. Deve planejar e criar um orçamento para desenvolver nossas atividades. Não só os recursos são escassos, como a cultura do desperdício está introjectada e atuante.
- Poderia ser coordenado pelo diretor do centro projetos para serem enviados à entidades financiadoras como Finep e outras. Tais projetos podem ser para equipar, capacitar, desenvolver software etc. As salas de aulas poderiam ser equipadas com equipamentos e software, os quais possibilitariam a melhoria do processo ensino-aprendizagem.
- O diretor de Centro deve atuar como um motivador do desenvolvimento do Centro, como um agente pró-ativo. Precisa fazer políticas junto aos órgãos de financiamentos visando conseguir recursos. Deve atuar estreitamente com todos os departamentos e professores no sentido de melhorar o relacionamento e a motivação dos professores. Não motivação de aumentos salariais que não é de sua competência, mas atuar na motivação interna dos professores, a qual é criada por meio do saber ouvir, interagir, criar momentos de bate papo com os professores (um cafezinho), ajudar no processo de desenvolvimento das pessoas por meio de incentivos, entre outros. Acredito que muitas pessoas neste centro se desmotivam pela falta de atenção que recebem de suas lideranças.
- Agregar mais pessoas em torno dos objetivos estratégicos e desenvolver uma cultura de planejamento e coordenação das atividades da instituição.
- Mudança de direção, o que está prestes a acontecer, incentivando maior participação, transparência, enfrentamento conjunto dos problemas, diálogo, cooperação. Efetivo enfrentamento dos problemas;



- Inserir valores acadêmicos mais fortes no processo decisório, estabelecer critérios mais claros para a tomada de decisões, principalmente referentes à distribuição de recursos (em sentido amplo, financeiros, informação, espaço, etc), descentralizar e democratizar o processo decisório. Uma participação mais efetiva na gestão da universidade e o desenvolvimento de uma visão de universidade também seria desejável.
- As características do gestor são determinantes para o sucesso da gestão, afinal organizações do saber, com pessoas qualificadas, necessitam de figuras catalizadoras, não meramente um ocupante de cargo/função burocrática.
- Exigir propostas de trabalho delineadas e que gerem o compromisso de gestão. A comunicação e transparência nas ações são aspectos essenciais.
- Adotar o orçamento participativo.

### **Reitor**

- Uma melhor comunicação e integração entre os diversos órgãos da universidade.
- Um pouco mais de agilidade nas tramitações processuais ajudaria a otimizar a gestão atual.
- O que precisa ser reforçado na gestão é o planejamento estratégico e participativo como instrumento gerencial eficaz na busca de objetivos e resultados integrados e articulados; e ainda a questão da comunicação intra-campus e uma maior visibilidade externa das ações da UFPE.
- Conseguir imprimir maior agilidade nas tramitações burocráticas da UFSC, o que tem sido buscado.
- Seriedade e disciplina por parte de todos os que estão na máquina administrativa se faz necessário e importante. Objetivos claros e precisos, seguidos de ação e atitudes coerentes. Tudo isto com muita transparência.

## **5 MODELO IDENTIFICADO**

Este capítulo apresenta o Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais, que foi construído a partir da fundamentação conceitual e dos resultados dos questionários. O modelo poderá servir de repertório para os gestores das universidades federais brasileiras alcançarem melhores resultados.

### **5.1 O Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais**

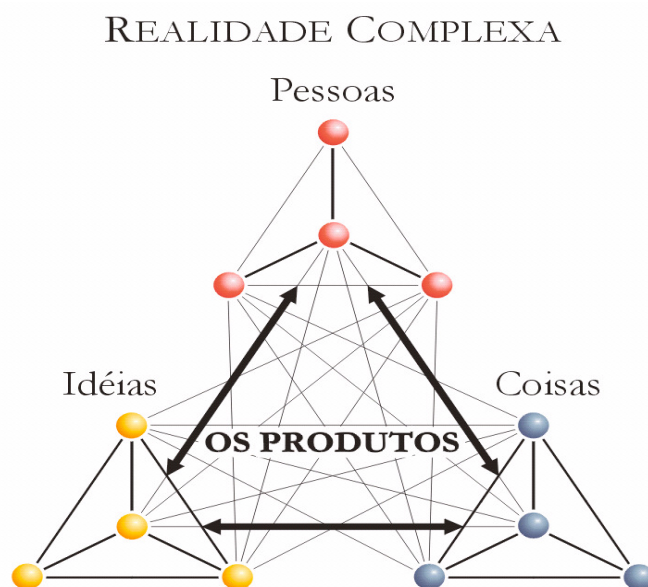
Embora o modelo, aqui denominado Modelo de Liderança Baseado em Princípios Motivacionais, esteja sendo desenvolvido e implantado de uma forma aleatória, lenta, isolada e de maneira peculiar a cada instituição, conta com avanços extraordinários em poucas universidades e com avanços não muito significativos e pequenos retrocessos periódicos noutras.

Procurando buscar uma referência para examinar o desenvolvimento do sistema universitário brasileiro, ou seja, pesquisar aquelas instituições mais próximas do modelo de universidade encontrado na América do Norte ou na Europa Ocidental, os autores Hardy & Fachin (1996) afirmam que examinaram casos de universidades que se enquadram no subconjunto – universidades do sistema A – do ensino superior brasileiro.

O sistema A é o sistema relevante de educação superior, em direção ao qual quase todos os programas originados na órbita federal tinham sua orientação. São instituições tipicamente mais diversificadas. Tendem a ser públicas, rigorosamente supervisionadas e influenciadas pelo governo federal. Os autores estudaram em profundidade as instituições classificadas nesse sistema A. Todas as seis universidades estudadas se incluem nesse sistema A, embora em distintos grupos. Entre elas, consta a Universidade Federal da Bahia, considerada exemplo que adota o modelo de gestão híbrido, com uma forte predominância do submodelo político, fazendo jus ao título do capítulo “Um malabarista na arena política – UFBA”, do livro resultado de uma pesquisa internacional “Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos”. A outra universidade federal destacada e tomada como exemplo do modelo híbrido, e com forte predominância do submodelo anárquico, foi a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com o capítulo do referido livro, intitulado “O arquiteto na anarquia organizada”.

Antes de descrever o modelo identificado, o autor voltar-se-á para a simples realidade de Manezinho, um personagem fictício na pele de um humilde pescador que cresceu na vida

usando simultaneamente todos os elementos essenciais da administração: a pessoa – ele mesmo, a coisa – o pescado – e a idéia – vender pescado. Faz-se, portanto, o uso de uma figura que visualiza o todo, incluindo os principais componentes. A metáfora do Manezinho ilustra o fato de que a filosofia do negócio pequeno é uma eficaz ferramenta quando empregada em um grande conglomerado econômico. Ou seja, o segredo da liderança é agir como uma empresa pequena (WELCH, 2001).



## 5.2 Esquematização do Modelo Identificado

O modelo pode ser definido como a representação obviamente simplificada de uma realidade inerentemente complexa. Deve-se então usar o princípio da parcimônia ao incluir as entidades neste modelo, para assim torná-lo compacto e de fácil compreensão, captando, contudo, os elementos importantes à análise subsequente. A intenção reside na associação do modelo apenas com as partes relevantes da realidade existente no âmbito do complexo universitário.

O modelo é composto por duas esferas, conforme Figura 56, uma menor e uma maior que a contém e envolve. A esfera maior é cingida por um anel ou aro. Esta figura é descrita a seguir.

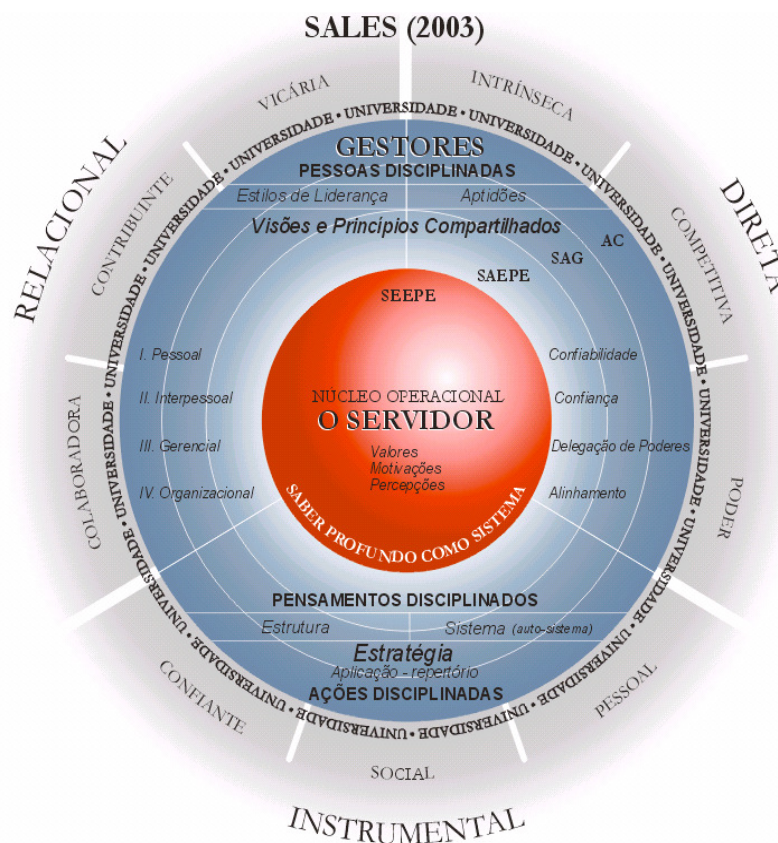


Figura 56 – O Modelo de Liderança baseado em Princípios Motivacionais, inspirado em Lipman-Blumen (2002) e Heifetz (2002).

A esfera menor representa o SEEPE – Serviço Específico de Ensino, Pesquisa e Extensão, em cujo ambiente, o núcleo operacional, o servidor (especialmente o professor) desempenha as atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão, levando em consideração os valores, percepções e motivações dele próprio e de todos os que compartilham do ambiente.

A esfera maior mostra a administração da universidade, fracionada em três círculos, SAEPE, SAG e AC, em ordem decrescente de influência das suas atividades na geração dos produtos (ensino, pesquisa e extensão).

- SAEPE – Serviço de apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, identificado pelas atividades que apóiam diretamente o ensino, a pesquisa e a extensão, tendo como exemplo típico a Biblioteca Central.
- SAG – Serviço de Apoio Geral é caracterizado pelas atividades de apoio geral à universidade como um todo, a exemplo da Prefeitura da cidade Universitária.
- AC – Administração Central, reconhecida pelas atividades que exercem menos influência na geração dos produtos. Cita-se como exemplo, o Gabinete do Reitor.

No ambiente da esfera maior, que representa a Administração da Universidade com a Reitoria e os órgãos suplementares ou de apoio e que espelha o seu organograma, há pessoas disciplinadas, com pensamentos e ações disciplinados, com visões e princípios compartilhados, que traçam estratégias e se preocupam com suas aplicações, levando em conta a estrutura e os sistemas úteis, a confiabilidade e a confiança das pessoas, a delegação de poderes e o alinhamento organizacional.

O anel ou aro dividido em três segmentos, Direta, Instrumental e Relacional, mostra a liderança situacional, diretamente ligada ao gestor e com influência nos liderados. De forma direta, ele pode agir intrínseca e competitivamente ou com o emprego de poder para obter resultado. Comportando-se como instrumento, exerce influência pessoal ou socialmente e também como pessoa confiável para a obtenção de resultados. O gestor também procura agir e obter resultados através do relacionamento, colocando-se como colaborador, contribuinte ou como conselheiro (vicário).

O modelo identificado acha-se estruturado em quatro bases:

1) **Primeira Base:** A PESSOA – Servidores (Professores e Funcionários) e Gestores (Chefes de Departamento, Diretores de Centro e Reitor)

O indivíduo = o servidor (COLLINS, 2002).

a) Caráter

- a.1) Integridade: pensamento = palavra = ação; pensar, sentir e agir (PIAGET)  
hábitos = valores, palavras = atos (COVEY, 2002)
- a.2) Maturidade: coragem temperada pela consideração
- a.3) Mentalidade de abundância. O ar, as águas do oceano e toda a cadeia de bens e serviços simultaneamente úteis e abundantes (LIPMAN-BLUMEN, (1999, p. 08).

b) Capacidade

- b.1) Comunicação
- b.2) Planejamento/Organização
- b.3) Solução sinérgica de problemas
- b.4) Confiança
- b.5) Auto-Supervisão / Controle / Planejamento / Ação
- b.6) Confiabilidade (auto-avaliação)

2) **Segunda Base: O AMBIENTE/‘A COISA’** (Complexo Universitário)

A burocracia profissional é um axioma da estrutura das Universidades Federais Brasileiras, parafraseando Martins (1990) quando diz que custos (fábrica) são um axioma da Contabilidade de custos.

- a) Estrutura e sistemas úteis (COVEY, 2002).
- b) Modelos estruturais de gestão (HARDY; FACHIN, 1996).

3) **Terceira Base: A IDÉIA** (valores/princípios)

- a) Pessoal - Confiabilidade (COVEY, 2002)
- b) Interpessoal - Confiança. O quê, para onde.
- c) Gerencial - Delegação de poderes (COLLINS, 2002)
- d) Organizacional - Alinhamento
- e) Saber profundo como sistema (DEMING, 1990).
- f) Liderança conectiva (LIPMAN-BLUMEN, 1999)
- g) Pensamentos disciplinados (COLLINS, 2001)

4) **Resultado final: O PRODUTO** (Novos Conhecimentos/Profissional Formado)

Os objetivos de uma universidade federal são delimitados pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades estas que determinam os tipos de produto que a mesma pode oferecer. O produto que atende perfeitamente aos objetivos da instituição surge apenas quando se forma uma rede sobre as três bases.

- a) Atividades correntes
- b) Aplicação
- c) Repertório
- d) Ações disciplinadas (COLLINS, 2002)

### 5.2.1 Primeira Base: A Pessoa

Baseado na análise dos resultados da pesquisa e na observação feita ao longo de sua vida profissional como gestor universitário e assessor de reitores, o autor identificou algumas características perceptíveis nos gestores universitários baseados em princípios, mostradas a seguir. Elas não apenas caracterizam os verdadeiros líderes, como representam também sinais de progresso para todos os que fazem parte da organização universitária, inclusive para ela

mesma. Os gestores universitários estão continuamente aprendendo. Pautam suas vidas em princípios e são continuamente instruídos por suas experiências. Lêem, estudam, treinam e escutam os outros. São curiosos e perguntadores.

Desenvolvem novas habilidades e novos interesses. Sua competência e capacidade para a realização de tarefas estão sempre em expansão.

Os gestores universitários considerados de sucesso encaram a vida como uma missão, e não como uma carreira. Estão sempre voltados para o serviço e os interesses da universidade. Atrelam-se e colocam-se voluntariamente à disposição dos interesses maiores da universidade, pensando nos outros. Procuram atuar em harmonia com outro gestor ou simplesmente servidor.

Os gestores universitários considerados de sucesso são pessoas baseadas em princípios que têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Eles irradiam energia positiva. Sua atitude é otimista, positiva, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. Eles tomam consciência do efeito de sua própria energia e compreendem como os outros a irradiam e a dirigem.

Os gestores universitários acreditam nos seus liderados, nos demais servidores e, como pessoas baseadas em princípios, não reagem exageradamente a comportamentos negativos, a críticas ou fraquezas humanas. Não se sentem engrandecidos ao se defrontarem com as fraquezas dos outros. Acreditam no potencial subjacente de todas as pessoas. Sentem-se gratos pelo que possuem e, com naturalidade, são capazes de perdoar e esquecer as ofensas alheias. Não guardam rancores; recusam-se a rotular as pessoas, a estereotipar, categorizar e prejudicar. Ao contrário, são capazes de ‘ver a mangueira na manga e compreender o processo de auxiliar a semente a se transformar em uma grande mangueira’. Eles acreditam que a chave do sucesso está nos seus liderados servidores e não apenas em si mesmos; tornam-se mais relaxados, e assim aceitam, afirmam e deixam que as coisas aconteçam. Eles crêem no poder de auto-realização dos seus liderados.

Os gestores universitários considerados de sucesso têm suas vidas equilibradas. Lêem a melhor literatura e as melhores revistas e mantêm-se atualizados em relação aos assuntos e eventos mais recentes. São socialmente ativos, possuindo muitos amigos e uns poucos confidentes. São intelectualmente ativos, com muitos interesses. Lêem, olham, observam e aprendem. Através das entrevistas, pode-se perceber que são dotados de alta consideração e honestidade para consigo mesmos. São capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade e através da falta de necessidade de gabar-se, de declinar nomes de pessoas importantes, de adquirir poder através de posses,

credenciais, títulos ou realizações passadas. São abertos na maneira simples, direta e não manipuladora com que se comunicam. Pensam em termos de contínuos, prioridades, hierarquias. São capazes de discriminar, de perceber as similaridades e diferenças em cada situação. Reconhecem princípios absolutos e corajosamente condenam o mal e defendem o bem. Suas ações e atitudes são proporcionais à situação: equilibradas, temperadas, moderadas, sóbrias. Não estão escravizados a seus planos e cronogramas. Não se condenam por erros tolos ou gafes sociais. Não ficam remoendo o dia de ontem nem sonham acordados com o amanhã. Vivem sensatamente o presente, planejam cuidadosamente o futuro e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis. Sua honestidade intrínseca se revela através de seu senso de humor, sua boa vontade em admitir e em seguida esquecer erros, e em executar com alegria as tarefas que os esperam e que são capazes de executar. Sentem-se genuinamente felizes com os sucessos dos outros e não sentem, de maneira alguma, que algo lhes esteja sendo roubado. Aceitam tanto o elogio quanto a culpa de forma equilibrada, sem desvarios ou reações desmedidas. São capazes de enxergar o sucesso no fracasso. Seu único fracasso real é a experiência através da qual nada foi aprendido.

Os gestores, como pessoas baseadas em princípios, saboreiam a vida. Encaram-na como uma ventura. Uma vez que sua segurança vem de dentro em vez de depender de fatores externos, não têm a necessidade de categorizar e estereotipar tudo e todos na vida para lhes dar determinado sentido de certeza e previsibilidade. Enxergam rostos antigos de maneira nova, velhas cenas como se fosse a primeira vez. Sua segurança está em sua iniciativa, expediente, criatividade, força de vontade, coragem, energia e inteligência inata, em vez de depender da segurança, proteção e abundância de suas regalias ou áreas de conforto. Redescobrem as pessoas cada vez que as encontram, interessando-se por elas; fazem perguntas e se envolvem. Estão totalmente atentos ao que ouvem e aprendem com os outros; não rotulam as pessoas com base em sucessos ou fracassos passados. Para eles não existe nada maior que a vida. Um de seus princípios definidos é a flexibilidade.

Os gestores considerados de sucesso são pessoas sinérgicas. Sinergia é o estado em que o todo é mais que a soma das partes. Os gestores considerados de sucesso pela comunidade universitária funcionam como catalisadores de mudanças, melhoram as situações em que se envolvem. Trabalham de forma árdua e inteligente. São produtivos, criativos e adotam novas formas de realizar tarefas. Em esforços de equipe fazem uso da força conjunta e procuram complementar suas fraquezas através da força dos outros. Equipe são alguns momentos de incerteza compartilhada alcançados por um grupo coeso de pessoas envolvidas em um determinado trabalho (STARKEY, 1997). Neste estado de incerteza compartilhada, os



gestores de sucesso conseguem tirar dos seus liderados o máximo de contribuição para atingir os objetivos da organização universitária.

Os liderados partem do modo de trabalho da certeza não compartilhada, onde cada um executa isoladamente suas perícias, passam pelo modo de trabalho da cooperação e atingem de vez em quando o modo de trabalho da incerteza compartilhada, vencendo assim as barreiras de compartilhamento e atendendo às necessidades impostas pelo trabalho feito em geral por grupos de pessoas. A delegação de poderes dos gestores para a obtenção de resultados lhes é fácil e natural, uma vez que acreditam nas forças e capacidades alheias. Não se sentem ameaçados pelo fato de os outros serem melhores sob vários aspectos, não sentindo qualquer necessidade de supervisioná-los.

Quando os gestores baseados em princípios negociam e se comunicam com os outros, gestores ou demais servidores e liderados, em situações aparentemente antagônicas, aprendem a separar as pessoas do problema. Focalizam os interesses e as preocupações das outras pessoas em vez de disputar posições. Gradualmente os outros descobrem sua sinceridade e todos se tornam parte de um processo criativo de solução de problemas.

Os gestores universitários se exercitam pela auto-renovação, como todas as pessoas que regem suas vidas baseadas em princípios, conforme alegação de Covey (2002). Exercitam regularmente as quatro dimensões da personalidade humana: física, mental, emocional e espiritual. Seguem um programa de exercícios aeróbicos equilibrado, moderado e regular, isto é, exercício cardiovascular utilizando os músculos das pernas e exercitando o coração e os pulmões. Fazem também os exercícios de alongamento para a flexibilidade e os de resistência para desenvolver a força e o tônus muscular. Põem suas mentes para trabalhar através da leitura, procuram soluções criativas para os problemas, escrevem e visualizam.

Sob o aspecto emocional, esforçam-se para serem pacientes, para escutar os outros com empatia, para demonstrar amor sem impor condições e para aceitar a responsabilidade por suas próprias vidas, decisões e reações. Espiritualmente, dedicam-se à concentração, à oração, ao estudo dos livros considerados sagrados e à meditação. Segundo o depoimento de um reitor, os princípios de auto-renovação gradualmente produzem um caráter forte e saudável com uma força de vontade poderosamente disciplinada, voltada para o trabalho e para servir ao próximo.

O modelo identificado se baseia principalmente no indivíduo, na pessoa do gestor, quer seja reitor, diretor ou chefe de departamento. Este trabalho é efetuado ou aprofundado pelo grau de influência do gestor sobre os seus liderados, através da sua palavra e do seu exemplo.

Consideram-se os traços de caráter e as capacidades mais importantes do indivíduo. Caráter é o que uma pessoa é; capacidade é aquilo que ela pode fazer (COVEY, 2002).

Os gestores considerados de sucesso exigem de seus liderados caráter e capacidade para que se possa estabelecer relações de confiança. Portanto, na verdade, são pré-condições ao estabelecimento de relações de confiança, além do caráter e capacidade do liderado, acordos de benefícios mútuos entre gestor e servidores (acordo ganha-ganha), sistemas úteis, auto-supervisão e auto-avaliação por parte dos servidores (professores e técnicos-administrativos).

Os atributos de caráter bastante valorizados para os gestores, em ordem decrescente, foram os seguintes: vontade profissional (86%), humildade (48%), maturidade (41%), mentalidade de abundância (40%), gratidão (38%) e curiosidade (35%).

O modelo identificado adota o conceito de Covey (2002), denominado acordo ganha-ganha (de benefícios mútuos), que sugere que gestores e liderados esclareçam as expectativas e se comprometam mutuamente com a obtenção dos resultados desejados.

Os mais importantes traços de caráter para os acordos ganha-ganha entre os gestores universitários e os servidores são: integridade, maturidade e mentalidade de abundância.

Tanto a pessoa de um gestor como a pessoa de um servidor que possua esses traços de caráter poderá chegar a se sentir genuinamente feliz pelo sucesso e realizações de seus colegas de trabalho.

Esses traços de caráter são indispensáveis, porém não suficientes para o sucesso de um gestor, conforme se pode observar através dos depoimentos dos entrevistados. Quatro capacidades foram muito citadas como necessárias para, juntamente com os traços de caráter indispensáveis (integridade, maturidade e mentalidade de abundância), fazer com que um gestor seja considerado de sucesso pela comunidade universitária: comunicação, planejamento, organização e solução sinérgica de problemas. Essas capacidades permitem ao gestor estabelecer as outras quatro condições para a eficácia organizacional universitária, denominadas por Covey (2002)

de acordo ganha-ganha: auto-supervisão, auto-avaliação (confiabilidade) e estrutura e sistemas úteis.

Segundo depoimento de alguns gestores entrevistados, para motivar os servidores a alcançarem um desempenho máximo, precisa-se descobrir as áreas onde as necessidades e os objetivos organizacionais coincidem com as necessidades, objetivos e capacidades pessoais de cada professor ou de cada técnico-administrativo. Desta forma pode-se então estabelecer acordos de benefícios mútuos que permitirão que os servidores se orientem ou supervisionem tomando-os como base. Como fontes de auxílio, estabelecem-se sistemas organizacionais úteis, nos quais servidores auto-orientados e autocontrolados poderiam trabalhar para atender às cláusulas do acordo ganha-ganha.

Os servidores, gestores e liderados periodicamente verificam o cumprimento de suas responsabilidades, avaliando-se de acordo com os critérios especificados nesses tratados de benefícios mútuos.

Covey (2002) define o acordo ganha-ganha (os tratados de benefícios mútuos citados por alguns gestores universitários) como um “contrato psicológico entre o administrador e aqueles que a ele se reportam diretamente”. Representa um claro entendimento e compromisso mútuo com relação às expectativas em cinco áreas: resultados desejados, diretrizes, recursos, responsabilidades e conseqüências.

Os gestores considerados de sucesso discutem os resultados que esperam obter com os seus liderados. Fazem com que os servidores assumam compromisso com a obtenção dos resultados, mas permitem que determinem os melhores métodos para alcançá-los.

Os gestores estabelecem algumas diretrizes; todavia comunicam princípios, políticas e procedimentos considerados essenciais para a obtenção dos resultados desejados.

Os gestores fazem questão de identificar os recursos disponíveis para auxiliar os seus liderados a obterem os resultados desejados.

Os gestores definem a responsabilidade para que seus liderados se sintam responsáveis pelos resultados. É uma forma de fazer com que os acordos de benefícios mútuos sejam mais eficazes. Se não houver definições, os servidores geralmente

perdem seu senso de responsabilidade e começam a culpar as circunstâncias ou os outros pelo seu mau desempenho.

Mas, quando eles participam do estabelecimento do exato padrão de desempenho aceitável, são tomados por um profundo sentimento de responsabilidade na obtenção dos resultados desejados.

Os gestores determinam as conseqüências. Chegam a um acordo com seus liderados sobre o que acontecerá quando os resultados desejados forem ou não alcançados. As conseqüências positivas são geralmente recompensas psicológicas, dada a escassez das de natureza financeira impostas pela legislação ao gestor público. Entre elas destacam-se reconhecimento, apreciação, uma nova tarefa, treinamento, âmbito de responsabilidades ampliado e, algumas vezes, promoção adicionada a uma gratificação temporária.

#### 5.2.2 Segunda Base: O Ambiente/'A coisa'

O modelo identificado nas universidades federais brasileiras leva em consideração a formalidade da burocracia profissional de Mintzberg (1995), a estrutura representada pelo organograma típico de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior) e a gestão universitária com os seus sistemas subjacentes.

A gestão universitária é exercida fazendo uso de um Sistema de Informações, constituído de um Banco de Dados, Julgamento e Síntese de Dados; de um Sistema Contábil composto de uma contabilidade financeira, gerencial e aplicada no setor público universitário; de um Sistema Organizacional/Administrativo constituído de uma Estrutura de Indicadores de Desempenho que alimenta um Sistema de Avaliação que ajuda a buscar e a manter a eficiência e eficácia do Sistema Universitário; e, finalmente, de uma descrição sumária dos Sistemas Subjacentes, o Sistema do Núcleo Operacional composto pela Educação e seus três elementos (ensino, pesquisa e extensão), que constituem o princípio de indissociabilidade e a política de Assistência Técnica formalizada por convênios estabelecidos com diversos órgãos públicos e setores privados.

A estrutura das Universidades Federais Brasileiras é composta de duas partes básicas: Atividade-Fim, essencialmente acadêmica, denominada Núcleo Operacional,

também SEEPE (Serviços Específicos de Ensino, Pesquisa e Extensão), com suas áreas e unidades universitárias constituídas de Centros ou Faculdades e Departamentos Acadêmicos. É nesse Núcleo Operacional que ocorre a geração dos produtos e subprodutos do complexo universitário: Ensino, Pesquisa e Extensão. Citam-se como exemplos típicos de subprodutos os alunos formados, projetos de pesquisa realizados, cursos de extensão ministrados em comunidades.

A atividade-meio é de natureza mais administrativa, constituída de uma Assessoria de Apoio e uma Tecnoestrutura. Compõe-se de três partes, classificadas em ordem decrescente de conformidade com a influência que exercem na geração do produto universitário, ocorrido no Núcleo Operacional, ou seja, na chamada Atividade-Fim:

SAEPE – Serviço de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, constituído pelas Pró-Reitorias Técnicas – Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – e alguns órgãos suplementares e auxiliares, citando como exemplo típico a Biblioteca Central das Universidades Federais;

SAG – Serviço de Apoio Geral, representado pelos serviços de alguns órgãos suplementares, tendo como exemplos típicos os serviços da Prefeitura Universitária e do Núcleo de Processamentos de Dados;

AC – Administração Central, a chamada Tecnoestrutura, constituída pelos serviços da Reitoria, compreendendo Conselhos, Procuradoria Geral, Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias de Administração e Planejamento. Citam-se como exemplos típicos os salários e ordenados do pessoal nela alocado. É a parte da Atividade-Meio de menor influência na geração dos produtos universitários.

A estrutura e os sistemas úteis subjacentes atuam como fontes de auxílio para os gestores atingirem seus objetivos e servem para que os servidores autodirecionados e autocontrolados possam recorrer para cumprir os tratados de benefícios mútuos firmados informalmente.

Sistemas organizacionais úteis facilitam grandemente o cumprimento desses tipos de tratados. Esses sistemas incluem em geral planejamento estratégico, estrutura da universidade, perfil de cargo, comunicação, orçamento, informação, treinamento e desenvolvimento. Em um sistema útil, os servidores recebem diretamente a informação sobre o seu desempenho e a utilizam para fazer as correções necessárias.

Identifica-se nas Universidades Federais Brasileiras uma diversidade de modelos de gestão. O modelo identificado e proposto neste trabalho aceita a coexistência dos diversos modelos, reconhece a predominância dos quatro modelos estruturais de gestão apontados pelas pesquisas efetuadas nas últimas décadas e valida a escolha e o uso maior de um dos modelos estruturais efetuado por cada universidade.

A Universidade Federal da Bahia utiliza predominantemente o modelo político, enquanto a Universidade Federal de Pernambuco, um misto de político e anárquico, conforme identificação feita pelo autor da pesquisa em consonância com alguns gestores entrevistados.

### 5.2.3 Terceira Base A Idéia

O modelo identificado adota visões e princípios compartilhados. Segundo depoimento de um gestor entrevistado, os gestores considerados de sucesso conseguem transmitir uma visão perspectiva de forma que os colaboradores vislumbrem toda a importância do trabalho que realizam no presente.

Eles conseguem atingir as mentes e os corações dos colaboradores através de uma gestão compartilhada onde se valorizam os acertos e se utilizam os erros para aprendizado e crescimento do grupo.

Um reitor entrevistado define um modelo de gestão baseado em princípios compartilhados e em resultados, considera as diversas especificidades de uma universidade e implementa um processo de decisão pautado em procedimentos coletivos e democráticos. Ainda segundo ele, uma das melhores maneiras de promover uma visão compartilhada é criando uma declaração de missão.

Um outro gestor entrevistado acha de suma importância que o gestor estimule constantemente seus colaboradores a buscarem o desenvolvimento pessoal e profissional. Considera a chave para a qualidade total em uma abordagem, para ele, de dentro para fora.

De dentro para fora significa começar por si mesmo, seus paradigmas, caráter e motivos. Essa abordagem muitas vezes exige mudanças pessoais, e não mudanças de pessoal. Desenvolvimento de caráter e habilidade é um processo de melhoria contínua ou progressão, uma espiral ascendente constante.

Os servidores, professores e funcionários constituem as universidades. Não existem soluções rápidas para os problemas das universidades. Para resolvê-los é preciso que se utilizem processos naturais. As pessoas que constituem as universidades precisam mudar naturalmente seu estilo de vida. Do contrário, os problemas individuais crônicos se transformam em problemas organizacionais crônicos, à medida que uma massa crítica de pessoas traz esses problemas consigo para dentro das universidades todos os dias. Não existem soluções rápidas para os problemas sérios e difíceis.

Cinquenta e sete por cento dos gestores entrevistados consideraram “ser otimista e confiar nas pessoas” uma característica muito acentuada, trinta e três por cento bastante acentuada e dez por cento razoavelmente acentuada. A confiança é um fator determinante na qualidade das relações entre as pessoas. Covey (2002) diz que “uma das melhores maneiras de estabelecer a confiança é trabalhando a declaração da missão e o alinhamento das questões”.

A falta de confiança prejudica a comunicação, apesar do treinamento prático. Por exemplo, em ambiente universitário onde há falta de confiança, os gestores normalmente produzem acordos de benefícios mútuos, descrições de atribuições e declarações de missão às quais os servidores não aderem. E, não aderindo, eles não as utilizam como constituição, mas, ao contrário, procuram elaborar manuais de políticas e procedimentos para preservar seus cargos, suas posições e construir novos alicerces.

Se um servidor tiver um caráter fundamentalmente duvidoso, não poderá resolver o problema da falta de confiança, não conseguirá se livrar de problemas que ele mesmo cria com seu comportamento.

Merecer confiança significa muito mais que idoneidade, tem conotação de competência. Em outras palavras, um médico pode ser honesto, porém alguém só o procurará se ele também for competente. Portanto, servidores honestos e incompetentes em sua suposta especialidade não merecem confiança.

A confiança, portanto, constitui um pré-requisito para um bom acordo de desempenho, e o fundamento da confiança é o caráter da confiabilidade – é o sentimento dos outros de que honrará os seus compromissos.

Alguns gestores entrevistados sugerem que se faça um acordo de desempenho adequado às circunstâncias, mesmo que seja uma conciliação, e se trabalhe então visando a um acordo sinérgico, benéfico para todos na próxima oportunidade.

O acordo de desempenho deve sempre ser aberto e negociável; aberto por qualquer das partes a qualquer tempo. Se a situação mudar, qualquer das partes poderá dar início a um processo de comunicação e alterar o acordo.

O acordo ganha-ganha consiste em pensar em ganhar e pensar também em o outro lado ganhar. Pensar em ganha-ganha é o hábito da liderança interpessoal (COVEY, 2002). Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos – autoconsciência, imaginação, consciência e vontade independente – no relacionamento com os outros. Implica aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos.

Para criar esses benefícios mútuos, exige-se muita coragem, particularmente quando se está interagindo com pessoas profundamente afetadas pelo hábito de sempre ganhar sozinhas, indiferentemente de o outro lado perder.

Segundo um gestor entrevistado, a liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa pró-ativa, segurança, orientação, sabedoria e poder, que derivam de uma liderança pessoal centrada nos princípios.

O princípio ganha-ganha é fundamental para o sucesso de todas as interações de um gestor universitário, e abrange cinco dimensões interdependentes da vida. Ele começa pelo caráter, passando para os relacionamentos, dos quais derivam os acordos. Ele se alimenta de um meio onde a estrutura e os sistemas se baseiam em benefícios mútuos. E inclui um processo.

O caráter é a base do ganha-ganha, e todo o resto se apóia nesta base. Há três traços essenciais do caráter para o paradigma ganha-ganha:

1. Integridade definida como o valor que o indivíduo dá a si mesmo. Ele identifica seus valores, organiza sua vida e age de forma pró-ativa a partir deles no dia-a-dia, desenvolve a autoconsciência e a vontade independente, ao honrar as promessas e compromissos importantes;
2. Maturidade é o equilíbrio entre a coragem e a consideração. Se um servidor consegue expressar seus sentimentos e opiniões com coragem equilibrada pela consideração pelos sentimentos e opiniões dos outros, ele é maduro, particularmente se a questão é importante para ambas as partes;



3. Mentalidade de abundância consiste em admitir e crer haver o bastante para todos. A mentalidade de abundância deriva de um senso profundo de valor e segurança pessoais. Seu paradigma indica que existe bastante para ser repartido entre todos. Essa atitude resulta em compartilhar prestígio, reconhecimento, lucros e a tomada de decisões. Ela abre as portas para novas possibilidades, opções e alternativas, além de liberar a criatividade.

Um caráter marcado pela integridade, maturidade e mentalidade de abundância tem uma autenticidade que supera os limites das técnicas ou a ausência destas, no que se refere às interações humanas.

Alguns gestores considerados de sucesso hoje em dia reconhecem a validade da liderança baseada em princípios. Mas a questão vital é a da implementação: como deverá agir um gestor universitário com na base na pressuposição da “pessoa do servidor integral”? Como poderá a universidade refletir essa visão ampliada da pessoa do servidor público? Como poderão os gestores erradicar um estilo autoritário ou benevolente profundamente enraizado? Como poderão livrar a companhia do excesso de “bagagem” psíquica e estrutural e dar às pessoas dos servidores públicos liberdade e flexibilidade para pensar e agir de forma coerente com essa visão ampliada do homem?

Com base na literatura espelhada em pesquisas de autores constantes da fundamentação teórica deste trabalho, sugere-se que os gestores, talvez, possam precisar livrar-se de algumas falsas premissas sobre a natureza humana e simplificar suas organizações antes que possam fazer bom uso de seus recursos humanos e vivenciar os benefícios da eficácia aumentada.

Alguns gestores entrevistados sugerem estudar a motivação antes de estabelecer ou seguir rigidamente a estrutura, como também identificar e explicar pressuposições antes de desenvolver estratégias e sistemas.

Para motivar os servidores a alcançarem um desempenho máximo, em primeiro lugar precisam descobrir as áreas onde as necessidades e os objetivos organizacionais coincidem com as necessidades, objetivos e capacidades pessoais dos servidores. Pode-se então estabelecer acordos ganha-ganha que permitirão que os servidores se orientem ou supervisionem tomando-os como base.

Os servidores periodicamente verificam o cumprimento de suas responsabilidades avaliando-se de acordo com os critérios especificados nesses acordos.

Segundo o depoimento de um Reitor, a tarefa principal de um gestor universitário é a delegação de poderes, que basicamente significa: “Dê um peixe a alguém e o alimentará por um dia; ensine a pescar e o alimentará por toda a vida”.

Ao dar princípios aos servidores, está lhes oferecendo condições de se governarem por conta própria. Adquirem, com isso, um sentido de responsabilidade. Confia aos servidores princípios para que se orientem; diretrizes de trabalho; recursos para serem utilizados; critérios de desempenho na mentalidade em que todos lucram, dentro dos quais serão avaliados; conseqüências e recompensas pelas quais trabalhar.

Quando um gestor realmente delega poderes, seu paradigma a respeito de si próprio muda. O gestor torna-se um servidor, não mais controla de perto os servidores liderados, pois estes se controlam por si próprios. O gestor passa a ser uma fonte onde as pessoas poderão procurar auxílio.

O gestor que influencia e delega poderes às pessoas, em primeiro lugar reconhece que todas são criativas e possuem ampla capacidade e potencial ainda não explorados. Procura compreender seus objetivos, pontos de vista, linguagem, preocupações. É leal. Não pratica atos que enfraquecem os laços emocionais. Mantém a credibilidade. Através da delegação de poderes, o gestor aumenta seu âmbito de controle, reduz as despesas gerais e se livra da burocracia desnecessária.

A delegação de poderes exige de um gestor universitário uma mentalidade de abundância, atitude que indica que existe o bastante para todos e com sobras; e quanto mais o gestor partilhar, mais vai receber.

Gestores considerados de sucesso adotam uma cultura da disciplina para si e para seus liderados, usando uma expressão de Collins (2002). Cultura da disciplina envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma em um sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas liberdade e responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema.

Um gestor considerado de sucesso preocupa-se com o alinhamento em nível organizacional. Ele tem confiança na estrutura de sua instituição. Ele a vê homogênea e flexível e de controle amplo. Seus liderados estão se supervisionando, estão

trabalhando satisfeitos sem precisar de alguém que lhes lembre o cumprimento de suas tarefas porque ele lhes deu liberdade e responsabilidade.

O gestor tem um compromisso e seus liderados se sentem respaldados. Ele criou na sua universidade a mentalidade em torno de uma visão comum com base em determinados princípios fundamentais; luta constantemente, no sentido de alinhar a estratégia, o estilo, a estrutura e os sistemas com a missão prevista (a sua constituição) e as realidades existentes no ambiente (as tendências).

Quando ele encontra alguma coisa que esteja desalinhada, procura alinhá-la nos quatro níveis, de dentro para fora: pessoal, interpessoal, gerencial e organizacional.

Um gestor considerado de sucesso aceita o princípio essencial da qualidade total, que geralmente passa despercebido a muitos gerentes. Não se pode aperfeiçoar continuamente sistemas e processos interdependentes, até que progressivamente se aperfeiçoem relações interpessoais interdependentes.

Como recomenda Deming (1990), com seu “saber profundo como sistema” constituído pela teoria do conhecimento, teoria da variabilidade e elementos de psicologia, o principal objetivo da administração é estabilizar todos os sistemas e prever com precisão processos e resultados. Uma vez estabilizados e previsíveis, os processos podem ser controlados e aperfeiçoados, e a variação reduzida.

A análise estatística é a ferramenta básica para compreender e prever, reduzindo assim a variação nos sistemas e seus componentes. De todos os componentes que constituem o processo universitário, o mais importante e variável, instável e imprevisível, são naturalmente as pessoas dos servidores.

As pessoas são únicas: não existem duas iguais. Estão sujeitas a condicionamentos culturais ou roteiros. São seres emocionais; seu comportamento ou desempenho profissional normalmente é uma função de seus estados de espírito, do comportamento dos outros e das condições de seus ambientes. O desempenho profissional difere de pessoa para pessoa e de um dia para o outro, de acordo com essas poderosas influências.

Deming (1990) diz que mais de 90% dos problemas de variação ou falhas são uma consequência mais do sistema do que das pessoas. Mas as pessoas projetam, desenvolvem e controlam todos os outros elementos de qualquer sistema. Qualquer

coisa que os gestores possam fazer para que se tornem mais coerentes, mais previsíveis, os sistemas e processos também se tornarão mais estáveis e previsíveis.

Os gestores precisam entender as pessoas, sua interação, os sistemas em que trabalham e aprendem, suas motivações.

O modelo identificado como liderança baseada em princípios, que tem como primeiro pilar a pessoa do servidor, faz com que a Qualidade Total se efetive. Procura obter de cada funcionário o mais profundo dos compromissos, lealdade continuada, a melhor das criatividades, produtividade excelente e contínua e contribuição potencial máxima para a realização dos objetivos da universidade, para a melhoria contínua de seus processos e produtos (bens e serviços).

O modelo identificado e ora proposto neste trabalho é uma descoberta empírica, e não exclusivamente teórica. O modelo é identificado de duas maneiras: a primeira, ao verificar que existem nas Universidades Federais Brasileiras Departamentos e Centros Acadêmicos, e mesmo a universidade como um todo atuando competentemente e primando pela excelência – razão pela qual algumas são consideradas de primeira qualidade por pesquisas mundiais. Destacam-se nelas gestores dos mais diversos níveis hierárquicos, chegando a ser considerados de sucesso pelas comunidades nas quais atuam. Na verdade, na maioria das vezes, esse estado de competência e excelência pelo qual passam as universidades, ou alguns dos seus setores, tem seus graus de competência e excelência variando ao longo do tempo, motivo principal por não ser facilmente identificado como de excelência.

A segunda maneira pela qual esse modelo é identificado é pelo fato de relacionar e classificar, de conformidade com suas semelhanças, mais de 200 princípios de liderança enunciados por mais de 20 autores, estudiosos e pesquisadores do assunto, dos mais diversos campos e atividades humanas, particularmente econômicas, e constatar-se que a liderança conectiva (LIPMAN-BLUMEN, 2002), diferentemente das demais que fizeram parte do estudo, fazia parte de todos os itens previamente elencados (Tabela).

A Liderança Conectiva ensina como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado.

O estilo de Liderança Direta Intrínseca é o mais valorizado pelos entrevistados das três universidades (UFSC, UFBA e UFPE); é apontado por doze entrevistados

como um estilo cujas características são muito acentuadas em seus estilos de realização. Sete entrevistados apontaram esse estilo como bastante acentuado, e apenas dois como razoavelmente acentuado.

O modelo identificado prioriza esse estilo de Liderança Direta Intrínseca por nele constarem os principais atributos de caráter dos servidores, considerados os maiores responsáveis pelo sucesso de uma gestão universitária.

Quanto aos atributos de caráter valorizados pelos gestores com relação aos liderados, o único considerado muito importante pelos vinte e um entrevistados (100%) foi a integridade, seguido de vontade profissional (86%), humildade (48%), maturidade (41%), mentalidade de abundância (40%), curiosidade (35%) e gratidão (33%).

A Liderança Direta Competitiva é o segundo estilo mais importante para os gestores entrevistados das três universidades, enquanto o estilo de Liderança Direta de Poder foi considerado bastante acentuado.

Quanto ao estilo de Liderança Relacional, o mais valorizado pelos entrevistados é a Liderança Relacional Colaboradora, seguida pela Contribuinte (muito acentuada) e pela Vicária (um pouco menos acentuada).

Em relação ao estilo de Liderança Instrumental, o mais apontado pelos gestores entrevistados das três universidades foi o Instrumental Pessoal, seguido do estilo de Liderança Instrumental Confiante, apontado como muito acentuado, e por último o estilo Instrumental Social, apontado como um pouco menos acentuado.

Através de suas várias experiências, a maioria dos gestores começou a favorecer uma combinação de estilos de liderança em particular para alcançar seus objetivos. Os estilos preferidos de alguns gestores universitários permanecem restritos ao grupo direto, relacional ou instrumental, enquanto outros abrangem dois ou até três grupos de estilos.

Foi importante entender as origens dessas preferências, porque a maioria dos gestores universitários tem dificuldade em ver além de seus estilos favoritos. Preferências mal entendidas podem impedir que eles desenvolvam uma seleção mais rica de condutas de liderança.

Em todos os lugares do mundo, em toda vizinhança, em toda organização e principalmente dentro das universidades, está ao alcance de todos – gestores,

professores e funcionários – a capacidade para converter as tensões entre a diversidade e a interdependência em forças construtivas e inovadoras.

Pode-se fazer essa escolha para integrar o crescimento individual dos servidores públicos às questões mais amplas das Universidades Federais Brasileiras. A oportunidade está à disposição de todos. Algumas universidades ou alguns setores da universidade já estabeleceram uma visão conectiva, como também já estabeleceram, embora de uma forma ainda muito tênue, uma cultura da disciplina (COLLINS, 2002). Cultura da disciplina não tem a ver apenas com ação; tem também a ver com o fato de se ter pessoas disciplinadas, que se engajam em pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas.

#### 5.2.4 Resultado final: O Produto

Este último elemento do modelo identificado trata dos produtos e subprodutos do complexo universitário, oriundos das atividades indissociáveis do ensino, da pesquisa e da extensão.

A estratégia utilizada pelos gestores entrevistados para a obtenção dos resultados é congruente com a missão escolhida pelas universidades, com os recursos disponíveis e com as condições da sociedade e da conjuntura política, econômica e social.

Os gestores procuram, dentro das suas possibilidades, monitorar as estratégias e alterá-las para refletir as novas tendências, ou seja, novos ambientes operacionais dentro e fora de uma universidade precisando ser periodicamente monitorados para verificar se as estratégias, a visão compartilhada, os sistemas e todo o resto estão alinhados às realidades externas. À medida que as estratégias, os sistemas e os valores compartilhados estejam em harmonia com as correntes, a universidade terá maiores probabilidades de sucesso. As correntes representam os ambientes nos quais as universidades se acham inseridas.

A chave para produtos (bens e serviços) de qualidade é uma pessoa de qualidade. E a chave para a qualidade pessoal é o caráter – integridade, vontade profissional, humildade, maturidade, mentalidade de abundância, curiosidade e gratidão – do servidor público, que provavelmente o conduzirá à competência. Os servidores como

indivíduos baseados em princípios obtêm quantidade através de qualidade, e resultados através de relacionamentos.

Quanto à utilização de quatro forças de esforço para alcançar resultados positivos, os gestores entrevistados elegeram em primeiro lugar a abordagem “do informal para o formal” como muito acentuada (24%) e bastante acentuada (23 %), seguida das abordagens “de baixo para cima” como muito acentuada (24%) e bastante acentuada (6%), “do formal para o informal” como muito acentuada (12%) e bastante acentuada (28%) e, finalmente, “de cima para baixo” como muito acentuada (0%) e bastante acentuada (24%).

A aplicação do modelo identificado e ora proposto neste trabalho é efetuada tal como ocorreu e ocorre atualmente nos departamentos e centros acadêmicos, como também na universidade como um todo, ou seja, por parte da sua administração central – a Reitoria.

Transformações ocorridas nas universidades consideradas de sucesso em geral parecem acontecimentos dramáticos e revolucionários, aos olhos daqueles que observam de fora – mas, para os servidores (gestores, professores e funcionários), que estão do lado de dentro, são como processos orgânicos e cumulativos. As transformações jamais aconteceram de uma só vez. Como disse um gestor entrevistado: “Não houve uma ação definidora de um Reitor isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação decisiva, nenhum milagre”.

As transformações em geral foram contínuas, seguiram mais ou menos um padrão previsível de construção, embora de vez em quando pontilhadas de paradas e retrocessos, uma vez que a suspensão da verba pública destinada a um determinado projeto é uma constante em uma instituição pública.

Os gestores e os servidores das universidades consideradas de sucesso quase sempre não tinham consciência da magnitude da transformação por que passaram, na época em que aconteceu; só mais tarde, em retrospectiva, isso ficou claro para eles. E as transformações não tinham nome, slogan, dia de lançamento ou programa para marcar o que estava sendo feito.

Os gestores das universidades, dos centros e departamentos acadêmicos considerados de sucesso praticamente não gastaram muita energia para tentar “criar alinhamento”, motivar servidores liderados ou gerenciar mudanças. Sob as condições

certas e rotineiras, os problemas de envolvimento e comprometimento, alinhamento, motivação e mudança, em grande parte, se auto-solucionaram.

### 5.3 Comentários

O que se pode fazer ou aconselhar quanto à aplicação do modelo identificado restringe-se a motivar a eficácia pessoal e interpessoal dos servidores e criar novos ambientes de aprendizagem baseada em princípios dentro das universidades. Nesses novos ambientes, todos os gestores e servidores são pressionados a pensar, a optar e a agir na velocidade do pensamento. Os princípios que conduzem à eficácia pessoal e interpessoal, como também à liderança eficaz, são perenes e, assim, crê-se, permanecerão ao longo dos séculos. Entretanto, a aplicação deles no âmbito das Universidades Federais Brasileiras deve adaptar-se ao mundo em transformação.

Em termos simples, três são as constantes confiáveis na vida: mudança, princípios e escolhas – portanto todos, gestores e servidores, são dotados de capacidade para se adaptar a uma vida baseada em princípios. Os princípios são imutáveis e funcionam como uma bússola que sempre aponta para o norte de uma universidade considerada (ou que virá a ser considerada) de sucesso.

Baseado nas sugestões fornecidas pelos gestores entrevistados e considerados de sucesso pelas comunidades onde atuam, e colhido ao longo de suas vidas e de suas experiências na gestão de suas unidades administrativas organizacionais, apresenta-se o seguinte repertório para servir de índice de princípios básicos que orientarão novos gestores e servidores no desempenho de suas funções:

Os estilos de liderança mais valorizados pelos gestores entrevistados, na ordem decrescente de suas escolhas, foram:

1. Liderança Direta Intrínseca
2. Liderança Relacional Colaboradora
3. Liderança Instrumental Pessoal
4. Liderança Relacional Contribuinte
5. Liderança Instrumental Confiante
6. Liderança Relacional Vicária
7. Liderança Instrumental Social



8. Liderança Direta Competitiva
9. Liderança Direta de Poder

Tanto nos gestores como nos liderados, são priorizados os atributos de caráter:

1. Integridade (100 %)
2. Vontade profissional / envolvimento e comprometimento (86 %)
3. Humildade (48 %)
4. Maturidade (41 %)
5. Mentalidade de Abundância (40 %)
6. Curiosidade (35 %)
7. Gratidão (33 %)

As principais características, em ordem decrescente de importância, de um gestor universitário, podendo ser estendidas aos demais servidores, apontadas pelos entrevistados foram:

1. Buscar o equilíbrio
2. Buscar a sinergia
3. Os melhores na melhor oportunidade
4. Pensar politicamente
5. Buscar aprendizado contínuo
6. Orientação para o trabalho
7. Liderança no nível 5
8. Ser otimista e confiar nas pessoas
9. Enfrentar a verdade nua e crua
10. Tecnologia não é tudo
11. Gerenciar conflitos
12. Gerenciar os próprios anseios
13. Buscar a cultura da disciplina
14. Ver a si próprio e aos outros objetivamente
15. Adotar o conceito do porco-espinho

Faz parte do repertório a recomendação aos gestores universitários da aplicação do princípio fundamental de Collins (2002) – “as pessoas certas no barco e pessoas erradas fora do barco” – em situações em que é muito difícil tirar do barco as pessoas erradas, como é o caso das Universidades Federais Brasileiras.

Além de mudar todo o quadro de professores, embora ao longo de vários anos, como muitos gestores de departamentos e centros acadêmicos fizeram e estão fazendo, através de novas contratações de pessoas certas cada vez que abrem novas vagas, cria-se gradualmente um ambiente em que as pessoas erradas se sintam cada vez menos à vontade, e acabem se aposentando ou decidindo sair da universidade.

Adicionado a esse princípio, é preciso inculcar no ambiente universitário a cultura da disciplina através de um novo modelo mental (SENGE, 1990), o qual envolve uma dualidade. De um lado, precisa-se de servidores que se engajem de corpo e alma em um sistema universitário coerente e, de outro, oferece-se aos servidores liberdade e responsabilidade, dentro desse mesmo sistema. “A cultura da disciplina não tem a ver apenas com ação; tem também a ver com o fato de se ter pessoas disciplinadas que se engajam em pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas” (COLLINS, 2002).

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões

Alguns obstáculos se interpõem visivelmente entre o estado atual e o perfeito desenvolvimento das IFES. Uma melhor integração entre as unidades componentes certamente proporcionaria um compartilhamento de poder e responsabilidades, reduziria o nível de incertezas sobre as universidades, e, conseqüentemente, as suas ineficiências. Mesmo que tal objetivo provoque uma perda de autonomia de cada centro componente, ele certamente contribui para que a instituição como um todo obtenha uma maior independência política, financeira, regimental, entre outros domínios da gestão universitária, por acumular uma maior capacidade de influência pelos que as integram.

Existe uma complexidade de fatores que dificultam a consecução de melhores resultados por parte das universidades federais brasileiras. Os processos internos de gestão e operacionalização de uma universidade ainda se deparam com o excesso de procedimentos burocráticos, evidenciando um exagerado controle que vem atrapalhar a agilidade no atendimento às necessidades emergentes da nação. Especialmente para uma organização, cujo objetivo principal é o de expandir as fronteiras do conhecimento, tem sido difícil, portanto, acompanhar as rápidas transformações do mundo exterior. A formação de profissionais qualificados também não consegue apresentar um desempenho mais significativo. Este entrave burocrático, aliado a outros fatores, ainda retém recursos financeiros diversos à condução de uma universidade, provocando a escassez de verbas que viabilizariam, entre outras: a execução de projetos de pesquisas; o provimento de material de trabalho; o investimento em expansão e manutenção das instalações físicas; a remuneração adequada pelo trabalho de professores, funcionários e pesquisadores; a integração com demais comunidades científicas; ações junto à sociedade para o progresso regional. Além disso, desde períodos recentes, 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. A morosidade no suprimento de recursos que as universidades públicas tanto precisam minam ainda o prestígio erigido durante anos de sua existência, fato este que tem sido muito bem aproveitado pelas

universidades particulares para a própria promoção da imagem. O cerne desse problema vai além do âmbito interno, pois está assolando inúmeras universidades públicas em todo o país, o que dificulta a solução isolada por algumas delas.

Vê-se, portanto, que, dentro das limitações existentes, a motivação de pessoal acaba sendo um dos poucos meios mobilizáveis pelos gestores para atingir a eficiência, se não, o único realmente disponível. Mesmo assim, seja qual for o panorama presente, a preocupação dos líderes das universidades públicas com a disposição para o trabalho de seu pessoal sempre será um fator de grande peso, por serem estas instituições intensivas em capital humano. Um gestor universitário que não se preocupa em aprimorar a própria competência em lidar com pessoas, estará fatalmente fadado ao insucesso, ainda que seguir o outro caminho nem sempre assegure um resultado positivo ao final.

Esta pesquisa procurou identificar modelos de gestão considerados como bem sucedidos pelas comunidades locais – departamentos e centros acadêmicos e a universidade como um todo, representada e dirigida pela sua administração central. Considerou por inferência todas as universidades federais brasileiras, através de uma pesquisa exploratória no universo das universidades e de um estudo multicaso das três universidades (UFSC, UFBA, UFPE).

A pesquisa buscou compreender como os gestores (reitores, diretores e chefes de departamento) das universidades federais brasileiras identificam oportunidades para despertar a motivação em seus liderados e agem para atingir seus objetivos. Os relatos dos gestores entrevistados demonstraram a validade das indicações dadas pelos atributos de liderança baseada em princípios e outros autores mais recentes citados neste trabalho, os quais tratam da capacidade de “motivar” e da comunicação persuasiva que leva as pessoas à ação. Adicionalmente, os depoimentos de alguns de seus liderados e colegas de trabalho e a observação direta do autor da pesquisa mostram que há uma relação direta entre a motivação dos liderados e os resultados obtidos pelos gestores. Constatou-se que os gestores que procuravam manter seu pessoal motivado foram os que apresentaram melhores resultados para sua unidade, independentemente do seu estilo de liderança ou de realização.

Foi elaborado um roteiro de gestão de qualidade para servir de repertório para a atuação dos atuais gestores para que eles possam contribuir para melhores resultados.

Esse roteiro baseou-se nas sugestões apresentadas pelos gestores entrevistados e é composto por três partes: estilos de liderança mais valorizados, priorização dos atributos de caráter e principais características de um gestor.

Os gestores bem sucedidos criam uma visão unificadora de interesses gerando esperança e motivação em seus servidores, conduzindo-os a contribuir para melhores resultados, fornecendo-lhes uma visão orientadora sobre o que fazer em termos pessoais e profissionais para persistir diante das adversidades, inclusive dos fracassos. Mostram aos seus liderados que só se vence com dedicação e responsabilidade. Cobram deles constantemente integridade, maturidade e disposição de ânimo para a execução das tarefas. Consideram indispensável para a manutenção da visão unificadora a confiança na educação, o conhecimento compartilhado, o uso de recursos democráticos de demissão, a delegação de poderes, o incentivo à capacitação de todos os servidores, a gestão por processos e não por resultados e a adoção de uma visão sistêmica. Acrescentam ainda a busca por metas comuns, transparência nos discursos e a associação cargo-salário efetuada pela gestão da administração central da universidade.

De acordo com os gestores entrevistados, as principais características básicas de realização de um dirigente que levam a uma liderança a ser considerada de sucesso são: o trabalho em equipe e a determinação no alcance dos objetivos planejados, dar bom exemplo aos seus liderados, integridade e responsabilidade, disciplina, saber ouvir e saber aprender, humildade, adequação situacional, considerar a cultura e os valores da instituição, flexibilidade de estilo acompanhada de um posicionamento firme e ponderado.

As estratégias de liderança mais eficazes entre os gestores das universidades federais brasileiras são: buscar constantemente o equilíbrio e ter uma vida equilibrada; buscar a sinergia, incentivando mudanças produtivas e o “trabalho inteligente”; colocar os melhores servidores nas melhores oportunidades, procurando sempre montar equipes com pessoas certas; pensar politicamente, pois sabem com base nas próprias experiências que, no dia-a-dia da vida pessoal e profissional, a natureza e a qualidade das conexões entre os seres humanos é mais importante do que qualquer outro fator na determinação dos resultados; buscar o aprendizado contínuo através de treinamentos e retreinamentos; melhorar constantemente o sistema de produção (bens e serviços),

fazendo uso da teoria da variabilidade, uma das componentes indissociáveis do saber profundo como sistema, ou seja, compreender a variação) e orientação para o trabalho, vendo a vida como uma missão e não como uma carreira.

Os gestores podem tentar satisfazer as expectativas dos seus liderados e da sociedade – tendo em vista a escassez de recursos e os baixos salários dos servidores – estabelecendo objetivos que sejam alcançados conforme os recursos disponíveis; colocando as pessoas diante de uma visão de futuro que as motivem a participar de forma instrutiva na busca de sua realização; sinalizando expectativas de crescimento individual e coletivo; aliando os interesses e necessidades dos servidores com os da universidade, implementando um processo de decisões pontuado em procedimentos coletivos e democráticos; buscando recursos em fontes de renda fora da universidade com dedicação e responsabilidade, utilizando todo tipo de iniciativa legítima para reverter o quadro; inserindo a universidade de modo cada vez mais visível na sociedade, demonstrando a sua grande importância na construção da própria sociedade e de um modelo de país soberano; e trabalhando com o conceito de universidade como instituição encarregada pela sociedade de produzir e disseminar o conhecimento a todos, independentemente da situação sócio-econômica, sexo, credo religioso, preferência de gênero e cor da pele.

## **6.2 Recomendações**

Acredita-se que o presente estudo pode ser utilizado como ponto de partida para outros, em outras universidades federais para ratificação, em universidades estaduais e até mesmo em universidades privadas, possibilitando inclusive comparações.

Dada a dificuldade encontrada para a obtenção dos dados para responder às questões desta pesquisa, principalmente no que se refere ao caráter, capacidade e características dos dirigentes das universidades federais brasileiras, recomenda-se que sejam feitos trabalhos biográficos dos principais dirigentes universitários.

Recomenda-se aos órgãos e pessoas que elaboram programas de desenvolvimento de capacidade gerencial, o exame das características básicas da realização de um dirigente, levando em conta a classificação e detalhamento das habilidades,

conhecimentos e atitudes interpessoais, contextuais e técnicas utilizadas pelos professores quando no exercício da função de gestor.

Para melhor fundamentar trabalhos desta natureza nas universidades, recomenda-se a elaboração de pesquisas quantitativas, consistindo basicamente de entrevistas com líderes gestores de diversas áreas de conhecimento, criação e organização de fontes históricas, biográficas e autobiográficas para serem facilmente utilizadas pelas pesquisas e a elaboração de instrumentos de levantamento de dados para melhor identificar e caracterizar o modelo de gestão das universidades, como também mantê-lo atualizado.

Recomenda-se por fim, que os gestores liderem por meio da expectativa: confiar, capacitar e enobrecer os liderados. Encorajem o maior número de servidores a aderir ao processo de liderança. Distribuam o peso da liderança e confiem responsabilidades aos liderados, em vez de simplesmente comandá-los. Confiem suas visões aos seus liderados, de tal maneira que eles sintam que podem crescer diante dos desafios. Essas estratégias recomendadas e seguidas por alguns gestores considerados de sucesso, tão claramente fundadas em ação instrumental ética, aumentam a força da liderança em todos os níveis universitários. Elas também constroem a liderança para o futuro.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of sociology**. N. 2, pp. 79-105, 1976
- ALVESSON, M. **Communication, power and organization**. Berlin: Walter de Gruyer, 1996, 225 p.
- BALDRIDGE, J. Victor. Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons, 233 p. 1971.
- BALDRIDGE, J.V., CURTIS, D.V., ECKER, G.P., & RILEY, G.L. Policy making and effective leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.
- BENNIS, Warren. **On Becoming a Leader**. Nova York: Addison Wesley, 1989/1994, p. 39-42.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra Ltda, 1988.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organização). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOSS. A. **Notas de Palestra**. Florianópolis, 1995.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/De10200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De10200.htm) Acesso em: 28.03.2002.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969. Altera disposições do **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**, e dá outras providências. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1969/900.htm> Acesso em: 28.03.2002.
- BRASIL. Decreto 87.062, de 29 de março de 1982. Dispõe sobre a organização administrativa do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.prolei.inep.gov.br/prolei/exibir.do?URI=http://www.ufsm.br/cpd/inep/prolei/Documento/-749437292753896828> Acesso em: 28.03.2002.
- BRASIL. Decreto 91.144, de 15 de março de 1985. Cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos de menciona, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d91144.pdf> Acesso em: 28.03.2002.



BRASIL. Decreto-Lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986. Altera o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del2299.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2299.htm). Acesso em: 28.03.2002.

BRASIL. LEI nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do [Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967](#), modificado pelo [Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969](#), e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1987/7596.htm> Acesso em: 28.03.2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição de República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm) Acesso em: 28.03.2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), Brasília, Secretaria de Educação Superior, MEC, 1994.

CAMPOS, Pedro Celso. **Técnicas de entrevista**. Observatório de Imprensa. Disponível em: <<http://www.observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/da130320024.htm>>. Acesso em: 01.04.2005.

CHAFFEE, Eileen E. **Rational decision making in higher education**. National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983.

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

COHEN, M. D., MARCH, J. G. Leadership and ambiguity: The American college president. New York: McGraw-Hill Book Co., 1974.

COLLINS, J. C. **Empresas feitas para vencer**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 356 p.

COLLINS, J. De boa a grandiosa. **HSM Management**. Barueri, março 2002.

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

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

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

CRITCHLEY, B.; CASEY, D. Repensando a formação de equipes. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem** – relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997, p. 397-412.

CRUZ, Wilson Kniphoff da. **Modelo de Gestão da Produção e da Disseminação do Conhecimento nas Universidades Brasileiras**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEPREE, M. **Liderança é uma arte**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

EINSTEIN, A. **Como vejo o mundo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

ERBANO, L.A.C. **O “fundraising” como instrumento de captação de recursos para instituições de ensino superior sem fins lucrativos no Brasil**. Florianópolis, 2003. 109 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIALHO, F. A. P. **Introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2002.

FRANÇA, José Mairton Figueiredo de. **Um modelo para avaliar o impacto da assimetria de informação na gestão de organizações sociais com aplicação às universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GARDNER, J. W. **Liderança: o sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIULIANI, R. W. **O líder: a autobiografia do mais famoso prefeito de Nova York**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 400 p.

GOLEMAN, D.; BOYATIZ, R.; MCKEE, A. 1. ed.. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 299 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 66. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 370 p.

HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. – Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. **Liderança no fio da navalha**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2002, 278 pp.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. 8. ed. Belknap. 1998. 280 pp.

HILL, L A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade.** São Paulo: Atlas, 1990.

HOCK, D. **O início da era caórdica.** São Paulo: Papirus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam num novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KELM, Martinho Luís. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas: uma contribuição à gestão por resultados.** Florianópolis, 2003. 398 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina

KOTTER, J.; COHEN, D.S. **O coração da mudança.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 208 p.

KOTTER, J. **Liderando mudança.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 208 p.

LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo, Atlas, 1992.

LIMA, Maurício Andrade de. **Uma proposta do Balanced Scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina.** Florianópolis, 2003. 187 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Liderança Conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado.** São Paulo: Makron Books, 1999. 368 p.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina.** Florianópolis, 2002. 297 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MARCH, J. e OLSEN, J. . *Ambiguity and Choice in Organizations.* Bergen: Universitetsforlaget, 1976.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 2000.

MILLET, John. *The academic community: An essay on organization.* New York: McGraw-Hill, 1962.

- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições Federais de Ensino Superior**. Disponível em: “<http://www.mec.gov.br/sesu/ies.shtm>”. Acesso em: 03 janeiro 2005.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1996. 357 p.
- MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.
- NANUS, B. **The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulent World**. Nova York: Contemporary Books, 1989, p. 81-97.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard**. Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**, Boston: Pitman Publishing, 1981.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Organizational decision-making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, 19, 135-151, 1974.
- PFEFFER, J; MOORE, W.L. power in university budgeting: a replication and extension. **Administrative Science Quarterly**, 25, pp. 637-653, 1980.
- PIAGET, J.; GRECO, P. **Aprendizagem e Conhecimento**. São Paulo: Freitas Bastos, 1974.
- PODESTÁ JUNIOR, Arnaldo. **Fatores motivacionais e a qualidade do trabalho dos servidores técnico-administrativos do Departamento de Materiais e Serviços gerais da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROBLES JUNIOR, A. **Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROHDEN, H. **Mahatma Gandhi: O apóstolo da não-violência**. São Paulo: Martin Claret, 2000.

**SALES, S. D. Dos custos a qualidade: a era da gestão da Universidade Brasileira.** – Recife: UFPE, 1996.

**SENGE, P. M. A Quinta da disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

**SENGE, P. M. A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**STARKEY, K. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

**TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

**WELCH, J. Jack Definitivo: Segredos do Executivo do Século.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 608 p.

**YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Princípios de Liderança dos Autores Pesquisados**

Quadro 24: Relacionamento entre princípios, questionários e o modelo identificado.

	<b>PRINCÍPIO</b>	<b>AUT</b>	<b>PILAR</b>	<b>PERGG</b>	<b>GEST</b>	<b>PERGS</b>	<b>SERV</b>
1	INTEGRIDADE	12	PESSOA	B2	100	E11	66
2	INICIATIVA	5	PESSOA	C1	80	E12	65
3	CREDIBILIDADE	9	PESSOA	A8, C3	83	E4	75
4	PERSISTÊNCIA	6	IDEIA	A7, C6	86	E11	66
5	VISÃO	12	IDÉIA / AMBIENTE	C2, C9, C12, C13	73	E5	76
6	RESPONSABILIDADE	4	PESSOA	B1, C10, C13	78	E13	59
7	RESPEITO	3	PESSOA	B7, C14	67	E3	76
8	DISCERNIMENTO	11	IDEIA	B4, C7, C13	84	E10	59
9	COMPETÊNCIA	7	IDÉIA	A6, C5, C7	87	E8	62
10	RELACIONAMENTO	14	PESSOA	A8, C3, C14	79	E1	76
11	SINERGIA	9	PESSOA / AMBIENTE	C5	95	E9	59
12	SENSO DE HUMOR	4	IDÉIA	C3	90	E1	76
13	CORAGEM	6	PESSOA	B5, C8	86	----	----
14	CONTROLE	8	PESSOA / AMBIENTE	A3, C4, C15	78	E10	59
15	REALIZAÇÃO	3	PESSOA	B5	82	E7	57
16	CURIOSIDADE	3	AMBIENTE	B6, C6	74	----	----
17	DESENVOLVIMENTO	12	PESSOA / AMBIENTE	A1, C1	85	E6	70
18	AMBIÇÃO	5	IDÉIA	A2	71	----	----
19	CRIATIVIDADE	3	IDEIA	C5	95	E14	61
20	COLETIVIDADE	7	PESSOA	A4	90	----	----
21	AGILIDADE	5	PESSOA / AMBIENTE	A2, C5	83	E9	59
22	HUMILDADE	7	PESSOA	B3, C6	78	E2	80
23	ESPÍRITO HUMANO	11	PESSOA	A5, C11	84	E4	75

Quadro 25: Priorização dos princípios

	<b>AUTORES</b>	<b>GESTORES</b>	<b>SERVIDORES</b>
1	<b>RELACIONAMENTO</b>	<b>INTEGRIDADE</b>	<b>HUMILDADE</b>
2	<b>VISÃO</b>	<b>SINERGIA</b>	<b>SENSO DE HUMOR</b>
3	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>CRIATIVIDADE</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
4	<b>INTEGRIDADE</b>	<b>SENSO DE HUMOR</b>	<b>VISÃO</b>
5	<b>ESPÍRITO HUMANO</b>	<b>COLETIVIDADE</b>	<b>RESPEITO</b>
6	DISCERNIMENTO	COMPETÊNCIA	<b>ESPÍRITO HUMANO</b>
7	CREDIBILIDADE	PERSISTÊNCIA	CREDIBILIDADE
8	<b>SINERGIA</b>	CORAGEM	<b>DESENVOLVIMENTO</b>
9	CONTROLE	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>INTEGRIDADE</b>
10	<b>COLETIVIDADE</b>	DISCERNIMENTO	PERSISTÊNCIA
11	<b>HUMILDADE</b>	<b>ESPÍRITO HUMANO</b>	INICIATIVA
12	COMPETÊNCIA	CREDIBILIDADE	COMPETÊNCIA
13	CORAGEM	AGILIDADE	<b>CRIATIVIDADE</b>
14	PERSISTÊNCIA	REALIZAÇÃO	<b>SINERGIA</b>
15	AMBIÇÃO	INICIATIVA	DISCERNIMENTO
16	INICIATIVA	<b>RELACIONAMENTO</b>	AGILIDADE
17	AGILIDADE	<b>RESPONSABILIDADE</b>	CONTROLE
18	<b>SENSO DE HUMOR</b>	CONTROLE	<b>RESPONSABILIDADE</b>
19	<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>HUMILDADE</b>	REALIZAÇÃO
20	CURIOSIDADE	CURIOSIDADE	<b>COLETIVIDADE *</b>
21	<b>RESPEITO</b>	<b>VISÃO</b>	CORAGEM *
22	<b>CRIATIVIDADE</b>	AMBIÇÃO	CURIOSIDADE *
23	REALIZAÇÃO	<b>RESPEITO</b>	AMBIÇÃO *

\* Não foram investigadas por alguma dentre as questões propostas.



<b>Princípio</b>	1	INTEGRIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Integridade (BENNIS; O'TOOLE; DEPREE)		
Altos padrões de integridade (NANUS)		
Honestidade (GARDNER)		
Ético (CROSBY; SALES)		
Verdade (COLLINS; GANDHI)		
Fidelidade, fé, esperança (TASSO)		
Viver o cotidiano, oração e jejum (GANDHI)		
Mantenha-se firme (HEIFETZ)		
Seja você mesmo (GIULIANI)		
Lealdade. A virtude vital (GIULIANI)		
Lealdade. Resista aos fanfarrões (GIULIANI)		

<b>Princípio</b>	2	INICIATIVA
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Iniciativa (NANUS)		
Ser pró-ativo (COVEY, SALES)		
Impulsionado por motivação intrínseca (COLLINS)		
Gerenciar menos é gerenciar melhor: deixe que seus funcionários sejam pró-ativos (WELSH)		

<b>Princípio</b>	3	CREDIBILIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Confiança (BENNIS, GARDNER; SILVA; SALES)		
Capacidade de conquistar e manter a confiança (GARDNER)		
Acreditar nas outras pessoas (COVEY)		
Confiável (CROSBY)		
Criar um clima de confiança (DEMING)		
Vulnerabilidade; confiar nas habilidades de outras pessoas (DEPREE)		
Instrumental - Confiante (LIPMAN-BLUMEN)		

<b>Princípio</b>	4	PERSISTÊNCIA
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Começar com o resultado em mente, foco no objetivo (COVEY)		
Determinado (CROSBY, SALES)		
Instrumental – Pessoal (LIPMAN-BLUMEN)		
Intenso (CROSBY; SALES)		
Organiza-se em torno de um propósito (GIULIANI)		
Vontade profissional (COLLINS)		

<b>Princípio</b>	<b>5</b>	<b>VISÃO</b>
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Visão orientadora (BENNIS)		
Visão de futuro (NANUS)		
Respeito pelo futuro, consideração pelo presente e compreensão do passado (DEPREE)		
Capacidade de previsão (DEPREE)		
Visão (BOAVENTURA)		
Criar uma visão (KOTTER)		
Comunicar uma visão (KOTTER)		
Ver a vida como uma aventura (COVEY; SALES)		
Desenho organizacional: visão desejada da organização (NANUS)		
Orientação para o serviço: ver a vida como uma visão (COVEY)		
Constrói um motor econômico para realizar coisas (COLLINS)		
Conceito do Porco-Espinho (COLLINS)		
Visionário (GOLEMAN)		
Assista de camarote (HEIFETZ)		
Democrático (GOLEMAN)		
Pense politicamente (HEIFETZ)		
Democracia e política (GANDHI)		
Crie um ideal, depois saia do caminho (WELCH)		
Transforme sua empresa uma e-empresa (WELCH)		
Adapte os empreendimentos existentes para a internet – não parta do princípio de que é necessário um novo modelo (WELCH)		
Use o e-business para dar o golpe de misericórdia na burocracia (WELCH)		
Faça da qualidade sua maior prioridade (WELCH)		
Faça da qualidade a obrigação de cada funcionário (WELCH)		
Certifique-se de que o cliente perceba a qualidade (WELCH)		
Cultive seu setor de serviços, ele é o futuro (WELCH)		

<b>Princípio</b>	<b>6</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Responsabilidade (O'TOOLE)		
Todos são responsáveis, o tempo todo (GIULIANI)		
Pessoas disciplinas. Primeiro que... Depois o quê (COLLINS)		
Pessoa disciplinada – primeiro quem... (COLLINS)		
Autodisciplina (GANDHI)		
Ação disciplinada: cultura da disciplina (COLLINS)		
Pessoa disciplina. Depois o quê (COLLINS)		

<b>Princípio</b>	7	RESPEITO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Respeito pelos seguidores, nas duas direções (O'TOOLE)		
Respeito (SILVA; SALES)		

<b>Princípio</b>	8	DISCERNIMENTO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades (GARDNER)		
Discernimento (DEPREE)		
Sensato (CROSBY)		
Ancore-se (HEIFETZ)		
Ter uma vida equilibrada, sensato (COVEY)		
Saber quando orientar e julgar (DEMING)		
Colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar (COVEY)		
Faz com que valores centrais orientem tudo (COLLINS)		
Cerque-se das melhores pessoas (GIULIANI)		
Analise criteriosamente sua empresa e defina o que precisa ser ajustado, o que precisa ser estimulado, e o que precisa ser dispensado (WELCH)		
Não persiga uma idéia central, em vez disso, estabeleça com clareza apenas algumas Metas empresariais (WELCH)		
Reduza os níveis hierárquicos: livre-se das gorduras (WELCH)		
Refleta, então, defina (GIULIANI)		
Primeiro as prioridades (GIULIANI)		
Modelos mentais (SENGE)		
Cristo, como supremo modelo mental (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	9	COMPETÊNCIA
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Aptidão para as tarefas (técnicas das atividades) também dos subordinados, competência (GARDNER)		
Aplicação de talentos natos (COLLINS)		
Conselheiro (GOLEMAN)		
Seja o número um ou o número dois e prossiga redefinindo o mercado (WELCH)		
Inteligência e capacidade de julgamento (GARDNER)		
Raciocínio sistêmico (SENGE)		
Relacional – Vicária (LIPMAN-BLUMEN)		
Trabalho, propriedade e pobreza (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	10	RELACIONAMENTO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Habilidade para lidar com as pessoas – relacionamento interpessoal e de comunicação, carisma (GARDNER)		
Saber ouvir (O'TOOLE, DEMING)		
Disponível (CROSBY)		
Agradável (CROSBY)		
Interação (BOAVENTURA)		
Tentar primeiro entender, depois ser entendido (COVEY)		
Presença: ouvir problemas, procurar entender nuances (DEPREE)		
Instrumental – social (LIPMAN-BLUMEN)		
Concentra-se na construção de relacionamentos (COLLINS)		
Constituir uma coalizão condutora poderosa (KOTTER)		
Orquestre o conflito (HEIFETZ)		
Longanimidade (TASSO)		
Mansidão (TASSO)		
Incentive os funcionários que partilham os valores da empresa. Cumpra os compromissos e partilhe os valores da empresa (WELCH)		
Coloque-se à disposição de seus funcionários e responda a todas as perguntas que eles fizerem (WELCH)		
Escute as pessoas que efetivamente realizam o trabalho (WELCH)		
Desenvolva e comunique fortes crenças (GIULIANI)		
Suborne apenas os subordináveis: habilidade para lidar com as pessoas, fazendo que elas adotem padrões elevados (GIULIANI)		
Instituir a liderança (DEMING)		

<b>Princípio</b>	11	SINERGIA
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Capacidade de motivar (GARDNER; SALES)		
Buscar a sinergia (COVEY)		
Atribuir poderes aos demais para atuar sobre a visão (KOTTER)		
Redistribua o trabalho (HEIFETZ)		
Desperte a energia de seus funcionários (WELCH)		
Prepare-se sem descanso (GIULIANI)		
Vitalidade física e energia (GARDNER)		
Irradiar energia positiva (COVEY; SALES)		
Cheio de energia (CROSBY)		
Deus como fonte de energia (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	12	SENSO DE HUMOR
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Senso de humor (DEPREE)		
Humor (SILVA)		
Gozo (TASSO)		
Vida e morte (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	13	CORAGEM
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Ousadia (BENNIS; DEPREE)		
Disposição (ambição) para aceitar novas responsabilidades (GARDNER)		
Pensamento disciplinado – enfrente a verdade nua e crua (COLLINS)		
Encare a realidade (WELCH)		
Coragem, resolução e perseverança (GARDNER)		
Agressivo / Despótico (GOLEMAN)		

<b>Princípio</b>	14	CONTROLE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Domínio da mudança (NANUS)		
Conforto com a ambigüidade (DEPREE)		
Domínio pessoal (SENGE)		
Gerencie seus anseios (HEIFETZ)		
Ascendência, domínio, afirmação, ter um forte impulso para assumir o controle		
Direta – poder (LIPMAN-BLUMEN)		
Domínio próprio (TASSO)		
Castidade (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	15	AUTO-REALIZAÇÃO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação: auto-realização (COVEY)		
Busca a auto-realização (COLLINS)		
“Atrai” muitas oportunidades que aparecem uma vez na vida (COLLINS)		
Agir no sentido de concretizar a transformação (DEMING)		

<b>Princípio</b>	16	CURIOSIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Curiosidade (BENNIS)		
Energia e curiosidade intelectual (DEPREE)		
Curiosidade indômita (COLLINS)		

<b>Princípio</b>	17	DESENVOLVIMENTO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Aprendizado contínuo; aprendizado previdente (COVEY; NANUS)		
Aprimorar (COVEY)		
Adotar a nova filosofia (DEMING)		
Explore o poder de mudança (WELCH)		
Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças (KOTTER)		
Educação (GANDHI)		
Cultura do aprendizado I (WELCH)		
Cultura do aprendizado II (WELCH)		
Melhorar a educação (SILVA)		
Ansioso por aprender (CROSBY)		
Direta – Intrínseca (LIPMAN-BLUMEN)		
Estude, leia aprenda com independência (GIULIANI)		
Instituir um sólido programa de educação e retreinamento (DEMING)		
Instituir o treinamento e o retreinamento (DEMING)		
Institucionalizar as novas abordagens (KOTTER)		
Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem (GARDNER)		
Valoriza o aperfeiçoamento pessoal (COLLINS)		
Acabar com a dependência da inspeção em massa (DEMING)		
Cessar a prática de administrar apenas com base no preço (DEMING)		
Eliminar as barreiras (entre a área e o meio (DEMING)		
Eliminar slogans, exortação e metas para os empregados (DEMING)		
Eliminar as cotas numéricas (DEMING)		
Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto (DEMING)		
Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção (DEMING)		
Construção e ruptura (COLLINS)		
Tenha certeza de que todos saibam como funciona os seis sigma (WELCH)		

<b>Princípio</b>	18	AMBIÇÃO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Ambição; disposição para aceitar a responsabilidade; pensar sempre em vencer (GARDNER; COVEY)		
Necessidade de conquista (GARDNER)		
Direta – Competitiva (LIPMAN-BLUMEN)		
Tem ambição em primeiro lugar pelo trabalho (COLLINS)		
Pensar sempre em vencer: buscar encontrar soluções nas quais todas as partes se beneficiem (COVEY)		
Estabelece objetivos audaciosos de 10 a 25 anos (COLLINS)		
Lance mão das aquisições para dar o grande salto (WELCH)		
Os grandes vencedores do século XXI serão globais: ambição e necessidade de conquista de mercados estrangeiros (WELCH)		
Elimine as fronteiras (WELCH)		
Estique suas metas sempre que puder (tire o máximo de seus funcionários (WELCH)		

<b>Princípio</b>	19	CRIATIVIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Persistência – coragem resolução e perseverança (GARDNER; SALES)		
Estratégia criativa (COLLINS)		
Focaliza crescimento a partir de contribuição criativa (COLLINS)		

<b>Princípio</b>	20	COLETIVIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Sentido de coletividade – agir pensando no grupo (COVEY)		
Objetivo comum (SENGE)		
Espírito de equipe (SILVA)		
Aprendizagem em grupo (SENGE)		
Domínio da interdependência, buscar soluções cooperativas nos problemas (NANUS)		
Relacional – Colaborador(LIPMAN-BLUMEN)		
Amplitude: há lugar para contribuições de todos (DEPREE)		
Agregador (GOLEMAN)		

<b>Princípio</b>	21	AGILIDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Criar um senso de urgência (KOTTER)		
Planejar e criar vitórias a curto prazo (KOTTER; SALES)		
Faça o downsizing antes que seja tarde demais (WELCH)		
Ação disciplinada – aceleradores tecnológicos (COLLINS)		
Prometa menos e entregue mais (GIULIANI)		
Promova a produtividade usando os três segredos: velocidade, simplicidade e autoconfiança (WELCH)		

<b>Princípio</b>	22	HUMILDADE
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Humildade (COLLINS; CROSBY; GANDHI; SILVA; BOAVENTURA)		
Humildade pessoal (COLLINS)		
Remover as barreiras de orgulho (DEMING)		
Aja como uma pequena empresa (WELCH)		
Humildade e tolerância (GANDHI)		

<b>Princípio</b>	23	ESPÍRITO HUMANO
<b>Princípios equivalentes (autores pesquisados)</b>		
Consciência do espírito humano (DEPREE)		
Compreensão dos liderados e suas necessidades (GARDNER)		
Percepção (BOAVENTURA)		
Relacional – Contribuinte (LIPMAN-BLUMEN)		
Benignidade (TASSO)		
Paixão, Amor (BENNIS)		
Amor (TASSO; GANDHI)		
Perdoar um erro (DEMING)		
Bondade (TASSO)		
Não-violência (GANDHI)		
Paz (TASSO)		
Solidariedade e paz internacional (GANDHI)		
Sacrifício (GANDHI)		
Religião (GANDHI)		
Mulher (seguidora do líder) (GANDHI)		
Volante e círculo de destruição (COLLINS)		
Casamentos voluntários e funerários compulsórios (GIULIANI)		



## **APÊNDICE B – Questionários de Entrevistas**

## QUESTIONÁRIO A

MARQUE NA COLUNA O NÚMERO QUE MELHOR SE ADEQUA ÀS SUAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E DE GESTÃO.

Escala de avaliação:

- 1 característica muito pouco acentuada.
- 2 característica pouco acentuada.
- 3 característica razoavelmente acentuada.
- 4 característica bastante acentuada.
- 5 característica muito acentuada.

		Característica / Atributo	Avaliação				
D I R E T A	A1	Intrínseca - É direto, focaliza a execução de uma tarefa, que é vista como um desafio que deve ser levado à perfeição; excede.	1	2	3	4	5
	A2	Competitiva - É competitivo, gosta de superar no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
	A3	Poder - Gosta de poder, de assumir o comando, e maximiza as interações para alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
R E L A C I O N A L	A4	Colaborador - Gosta de 'unir forças', aprecia trabalhar em equipes ou projetos compartilhados.	1	2	3	4	5
	A5	Contribuinte - Ajuda outras pessoas a completar as tarefas que elas mesmas escolheram; tem satisfação ao contribuir para o sucesso dos outros.	1	2	3	4	5
	A6	Vicária - Não participa diretamente nas atividades de outras pessoas, mas estimula ou facilita as realizações dos outros; é mentor, fornece conselhos, torce pelos outros e sente-se orgulhoso das realizações das pessoas ou grupos com quem se identifica.	1	2	3	4	5
I N S T R U M E N T A L	A7	Pessoal - Convence os outros; utiliza atributos e recursos pessoais para alcançar um objetivo; usa a negociação e a persuasão.	1	2	3	4	5
	A8	Social - Utiliza liberalmente 'contatos'; constrói e mantém redes de associados que pode contatar à medida que a situação exigir.	1	2	3	4	5
	A9	Confiante - Espera que todos queiram ajudá-lo a alcançar o que consideram objetivos compartilhados; tem completa confiança nos seus associados; gosta de estimular novas idéias, assim como crescimento e liderança naqueles a quem confiam suas metas.	1	2	3	4	5

Obs.: As características foram agrupadas segundo o estilo de liderança:

- Direta – Domina as próprias tarefas.
- Instrumental – Maximiza interações.
- Relacional – Contribui para as tarefas dos outros.

## QUESTIONÁRIO B

NOS LIDERADOS, PRIORIZA OS ATRIBUTOS DE CARÁTER:

	<b>Característica / Atributo</b>	<b>Avaliação</b>				
		1	2	3	4	5
B1	Vontade profissional (envolvimento e comprometimento).	1	2	3	4	5
B2	Integridade (honestidade, verdade).	1	2	3	4	5
B3	Humildade	1	2	3	4	5
B4	Gratidão	1	2	3	4	5
B5	Maturidade	1	2	3	4	5
B6	Curiosidade	1	2	3	4	5
B7	Mentalidade de abundância*	1	2	3	4	5
B8	Outros. Qual?	1	2	3	4	5

\* Mentalidade de que existe tudo para todos, por exemplo, o oxigênio existe para todo mundo usufruir.

## QUESTIONÁRIO C

	Característica / Atributo	Avaliação				
		1	2	3	4	5
C1	Busca o aprendizado contínuo através de cursos, treinamentos, etc.	1	2	3	4	5
C2	Tem orientação para o trabalho; vê o trabalho como uma missão.	1	2	3	4	5
C3	Procura ser alegre, agradável, otimista, positivo e acredita nas pessoas.	1	2	3	4	5
C4	É equilibrado, moderado, direto; não é fanático ou viciado, fica satisfeito com o sucesso dos outros.	1	2	3	4	5
C5	Busca a sinergia, incentiva mudanças produtivas e o “trabalho inteligente”.	1	2	3	4	5
C6	Possui vontade profissional, curiosidade indômita, determinação, deliberação, e humildade pessoal – Liderança nível 5. (Collins, 2002)	1	2	3	4	5
C7	Procura montar equipes com pessoas certas; os melhores nas melhores oportunidades.	1	2	3	4	5
C8	Enfrenta a verdade nua e crua; dá oportunidade para que todos sejam ouvidos.	1	2	3	4	5
C9	Adota o conceito do porco-espinho. <sup>a</sup> Simplicidade e entendimento. Tudo o que não se relaciona de alguma forma com suas idéias não tem relevância.	1	2	3	4	5
C10	Busca a cultura da disciplina, cerca-se de pessoas autodisciplinadas.	1	2	3	4	5
C11	Acredita que a tecnologia, por si só, não é tudo; nenhuma tecnologia pode transformar as pessoas erradas em pessoas certas.	1	2	3	4	5
C12	Consegue ver a si próprio e a outras pessoas objetivamente (visão de camarote). (Heifetz, 2002). <sup>b</sup>	1	2	3	4	5
C13	Pensa politicamente. Procura parceiros, gerencia a oposição, assume a responsabilidade, reconhece perdas, revê o comportamento.	1	2	3	4	5
C14	Orquestra conflitos e tenta trabalhar as diferenças entre as pessoas.	1	2	3	4	5
C15	Consegue gerenciar os próprios anseios; tem autoconhecimento e autodisciplina.	1	2	3	4	5

<sup>a</sup> Fábula grega. A raposa e o porco-espinho.

<sup>b</sup> Metáfora do baile. Salão e camarote.

**QUESTIONÁRIO D**

CONSEGUE-SE RESULTADOS UTILIZANDO AS QUATRO FORÇAS  
SIMULTANEAMENTE:

	<b>Característica / Atributo</b>	<b>Avaliação</b>				
D1	De cima para baixo (do maior nível para o nível mais baixo)	1	2	3	4	5
D2	De baixo para cima (do menor nível para o maior nível)	1	2	3	4	5
D3	Do formal para o informal	1	2	3	4	5
D4	Do informal para o formal	1	2	3	4	5

## QUESTIONÁRIO E

COMO VOCÊ OBSERVA AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS DO CHEFE DE DEPARTAMENTO / DIRETOR DE CENTRO / REITOR A QUE VOCÊ ESTÁ SUBORDINADO:

E1	Boa capacidade de comunicação	1	2	3	4	5
E2	É acessível	1	2	3	4	5
E3	Escuta as opiniões e sugestões dos liderados	1	2	3	4	5
E4	Procura compreender os problemas e dificuldades dos liderados	1	2	3	4	5
E5	É positivo, otimista e entusiasta	1	2	3	4	5
E6	Incentiva os liderados a desenvolverem seu potencial	1	2	3	4	5
E7	Estimula o poder de realização dos liderados	1	2	3	4	5
E8	É bom planejador e organizador	1	2	3	4	5
E9	Busca a solução sinérgica de problemas	1	2	3	4	5
E10	Delega poderes	1	2	3	4	5
E11	Trabalha arduamente	1	2	3	4	5
E12	É um catalisador de mudanças	1	2	3	4	5
E13	É disciplinado e busca uma cultura de disciplina	1	2	3	4	5
E14	Simplificam os problemas e desafios	1	2	3	4	5

## QUESTIONÁRIO F

### QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS DISCURSIVAS APLICADO AOS GESTORES

- F1) Nacionalidade / Naturalidade?
- F2) Sexo?
- F3) Estado civil?
- F4) Faixa etária?
- F5) Grau de escolaridade?
- F6) Área de formação básica (graduação)?
- F7) Pós-graduação em que nível e em que área?
- F8) Qual função (cargo) exerce atualmente além de gestor (Reitor, diretor e chefe) ou exerceu por último?
- F9) Quanto tempo de exercício cumprido na função?
- F10) Como você, como gestor, lida com a motivação de seus liderados para atingir seus objetivos organizacionais?
- F11) Na sua opinião, como se pode criar uma visão unificadora de interesses que gere uma esperança e motivação nos seus liderados, tal que os conduza a contribuir para melhores resultados das universidades federais brasileiras?
- F12) Para você, quais as características básicas da realização de um dirigente que levam uma liderança a ser considerada de sucesso?
- F13) Como os gestores podem satisfazer as expectativas dos seus liderados e da sociedade, particularmente levando em conta a escassez dos recursos e os baixos salários dos servidores públicos?

## QUESTIONÁRIO G

### QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS DISCURSIVAS APLICADO AOS SERVIDORES

- G1) Sexo?
- G2) Faixa etária?
- G3) Grau de escolaridade?
- G4) Área de formação básica (graduação)?
- G5) Função (cargo) que exerce atualmente (Professor ou Funcionário)?
- G6) Você está satisfeito com a gestão do chefe de departamento / diretor de centro / reitor? Por que?
- G7) O que você acha que poderá ser feito para melhorar a gestão do chefe de departamento / diretor de centro / reitor atual?



**ANEXO A – Características e Requisitos para a Liderança**

Quadro 01: Características básicas da liderança segundo Bennis

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Visão orientadora	Ter uma clara idéia do que quer fazer – profissional e pessoal – e a força para persistir diante de adversidades, até fracassos.
Paixão	Possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, associada a uma paixão muito especial por uma vocação, uma profissão, um curso de ação. Amor pelo que faz.
Integridade	Sua integridade deriva do autoconhecimento, honestidade e maturidade. Conhecer seus pontos fortes e fracos, agir de acordo com seus princípios e aprender com a experiência a aprender e trabalhar com os outros.
Confiança	Conquistar a confiança das pessoas.
Curiosidade	Ficar se perguntando sobre tudo e querer aprender o máximo que puder.
Ousadia	Estar disposto a correr riscos, experimentar e tentar coisas novas.

Fonte: Warren Bennis. On Becoming a Leader. Nova York: Addison Wesley, 1989/1994, p. 39-42.

Quadro 02: As sete mega-habilidades de liderança segundo Nanus

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Visão de futuro	Manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo ao caminhar em direção a ele.
Domínio da mudança	Controlar a velocidade, a direção e o ritmo da mudança na empresa, de forma que o seu crescimento e evolução estejam de acordo com o ritmo extenso dos acontecimentos.
Desenho organizacional	Desenvolver uma instituição cujo legado é uma organização capaz de concretizar a visão desejada
Aprendizado Previdente	Ser um aprendiz vitalício comprometido com a promoção do aprendizado organizacional.
Iniciativa	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem.
Domínio da interdependência	Incentivar os outros à troca de idéias e a confiar uns nos outros, a se comunicar bem e constantemente e a buscar soluções cooperativas para os problemas.
Altos padrões de integridade	Ser justo, honesto, tolerante, dependente, cuidadoso, aberto, leal e comprometido com as melhores tradições do passado.

Fonte: Burt Nanus. The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulent World. Nova York: Contemporary Books, 1989, p. 81-97.

Quadro 03: Características de líderes baseados nos valores segundo O'Toole

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Integridade	Nunca perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Ser simultaneamente íntegro e pragmático.
Responsabilidade	Refletir valores e aspirações de seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio. Ser útil.
Saber ouvir	Ouvir as pessoas do trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões entre seus conselheiros. Testar idéias, explorar todos os lados das questões e expressar todas opiniões.
Respeito pelos seguidores	Ser um líder dos líderes. Ser pragmático para seu núcleo, mas acreditar de verdade no que diz e faz.

Fonte: James O'Toole. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. Nova York: Ballantine, 1996, p. 23-34.

Quadro 04: Os sete hábitos de pessoas muito bem-sucedidas segundo Covey

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Ser proativo.	Ser responsável pelo próprio comportamento. Não culpar as circunstâncias, condições ou seu condicionamento por seu comportamento. Você escolhe sua reação a qualquer situação e qualquer pessoa.
Começar com o resultado em mente.	Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar. Ter uma clara visão de aonde que ir e o que quer realizar. Viver de acordo com algumas crenças, princípios ou verdades fundamentais bem estabelecidos.
Colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar.	Ter uma atividade disciplinada. Focalizar intensamente as atividades muito importantes, mas não necessariamente urgentes, como “desenvolver relacionamentos, escrever uma declaração de missão pessoal, um amplo planejamento, exercitar-se... uma preparação – todas as coisas que sabemos que precisamos fazer, mas que, de alguma forma raramente fazemos, pois não urgentes” (COVEY, 1990, p.154). Dizer não a coisas que parecem importantes, mas não são.
Pensar sempre em vencer.	Ter uma mentalidade de “abundância”. Acreditar que existe muito para todos. Não acreditar que o sucesso de uma pessoa requer o fracasso de outra. Buscar soluções sinérgicas para os problemas. Buscar encontrar soluções nas quais todas as partes se beneficiem.
Tentar primeiro entender, depois ser entendido.	Ouvir com o forte propósito de compreender total e profundamente a outra pessoa, tanto emocional quanto intelectualmente. Diagnosticar antes de prescrever.
Buscar a sinergia.	Ser criativo. Ser pioneiro e desbravador. Acreditar que o todo é maior que a soma das partes. Valorizar diferenças entre pessoas e tentar se basear nessas diferenças. Ao ser apresentado a duas alternativas conflitantes, procurar uma terceira pessoa, mais criativa.
Aprimorar.	Busca do aperfeiçoamento, da inovação e do refinamento contínuos. Procurar sempre aprender.

Fonte: Stephen R. Covey. *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Nova York: Fireside, 1990, p. 63-309, e Stephen R. Covey. *Principle-Centered Leadership*. Nova York: Summit, 1991, p. 40-47.

Quadro 05: Oito características diferenciadoras de líderes centrados em princípios segundo Covey

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Aprendizado contínuo	Buscar treinamentos, fazer aulas, ouvir perguntar.
Orientação para o serviço	“Ver a vida como uma missão, não como uma carreira”.
Irradiar energia positiva	Ser alegre, agradável, feliz, otimista, positivo, animado, entusiasmado, esperançoso e acreditar nas pessoas.
Acreditar nas outras pessoas	Não ter uma reação exagerada a comportamentos negativos, não guardar ressentimentos e não rotular, estereotipar ou prejudicar as pessoas.
Ter uma vida equilibrada	Ser equilibrado, moderado, sensato, simples, direto, não manipulador, ativo física e socialmente e instruído. Não ser fanático, mártir ou viciado. Não remoer sentimentos. Elogiar e culpar na mesma proporção e ficar genuinamente satisfeito com o sucesso dos outros.
Ver a vida como uma aventura	Ser um explorador corajoso, tranqüilo e totalmente flexível, que saboreia a vida.
Buscar a sinergia	Incentivar mudanças produtivas e o “trabalho inteligente”.
Fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação	Fazer exercícios aeróbicos. Gostar de ler, escrever e resolver problemas de forma criativa. Ser emocional, mas paciente. Ouvir com empatia e demonstrar amor incondicional. Rezar, meditar, jejuar e ler passagens da Bíblia.

Fonte: Stephen R. Covey. Principle-Centered Leadership. Nova York: Summit, 1991, p. 33-39.

Quadro 06: Atributos da liderança segundo DePree

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Integridade	Demonstrar integridade em seu comportamento
Vulnerabilidade	Confiar nas habilidades das outras pessoas. Permitir que seus seguidores dêem o melhor de si.
Discernimento	Demonstrar grande capacidade de <i>insight</i> , sabedoria e raciocínio.
Consciência do espírito humano	Compreender as preocupações, anseios e lutas do espírito humano.
Coragem nos relacionamentos	Enfrentar decisões difíceis. Agir com uma honestidade cruel.
Senso de Humor	Ter ampla perspectiva da condição humana, que inclui muitos pontos de vista. Ter um senso de humor compassivo.
Energia e curiosidade intelectual	Aceitar a responsabilidade de aprender freneticamente.
Respeito pelo futuro, consideração pelo presente, compreensão do passado	Capacidade de passar constantemente de trás para frente, entre o presente e o futuro. Utilização dos trabalhos dos mais velhos
Capacidade de previsão	Não seguir caprichos e extravagâncias.
Amplitude	Em sua visão do que a organização pode realizar há lugar para contribuições de todos. Sua visão é “grande o bastante para conter multidões”.
Conforto com a ambigüidade	Compreender o caos.
Presença	Parar para fazer perguntas e respondê-las. Ser paciente. Ouvir problemas. Procurar entender nuances. Acompanhar as dicas.

Fonte: Max DePree. Leadership Jazz: The Art Conducting Business Through Leadership, Followership, Teamwork, Touch, Voice. Nova York: Dell, 1993, p. 222-225.

Quadro 07: Atributos da liderança segundo Gardner

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Vitalidade física e energia	Ter um alto nível de energia e resistência física.
Inteligência e capacidade de julgamento	Poder combinar dados brutos, dados questionáveis e hipóteses intuitivas para chegar a uma conclusão comprovada pelos acontecimentos.
Disposição (ambição) para aceitar responsabilidades	Ter um impulso para exercer iniciativa em situações sociais. Avançar Quando ninguém mais o faz.
Aptidão para as tarefas	Ter o conhecimento da tarefa em questão.
Compreensão dos seguidores e de suas necessidades	Compreender os diversos seguidores com os quais se trabalha.
Habilidade para lidar com as pessoas	Avaliar com precisão a prontidão ou resistência de seguidores em andar em determinada direção. Aproveitar ao máximo seus motivos e compreender suas sensibilidades.
Necessidade de conquista	Ter compulsão para realizações
Capacidade de motivar	Comunicação persuasiva. Levar pessoas à ação.
Coragem, resolução, perseverança	Disposição para correr riscos. Nunca desistir. Continuar caminhando.
Capacidade de conquistar e manter a confiança	Ter uma extraordinária capacidade de conquistar a confiança das pessoas.
Capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades	Realizar muito bem as tarefas tradicionais da gerência – formular metas, estabelecer prioridades, estruturar um curso de ação, selecionar subsídios e delegar.
Confiança	Nomear-se constantemente para as tarefas de liderança. Confiar na reação positiva dos outros à sua proposta de liderança.
Ascendência, domínio, afirmação	Ter um forte impulso para assumir o controle.
Adaptabilidade, flexibilidade de abordagem	Capacidade de mudar rapidamente e sem hesitação de uma tática fracassada a outra abordagem e, se isso não funcionar, para outra.

Fonte: John Gardner. On Leadership. Nova York: Free Press, 1990, p. 48-53.

Quadro 08: Atributos de liderança segundo Lipman-Blumen

<b>ATRIBUTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>DIRETA</b> (domina próprias tarefas)	Os estilos diretos focalizam as tarefas que os indivíduos dão a si mesmos.
Intrínseca	Excede – Os indivíduos de estilo intrínseco são excitados pela própria natureza intrínseca da tarefa.
Competitiva	Supera desempenho – Os indivíduos de estilo competitivo têm de fazer tudo melhor dos quem os outros. Ser o melhor é o que interessa.
Poder	Assume comando – Os indivíduos que favorecem o estilo do poder assumindo as rédeas, coordenando e organizando situações e eventos, recursos e outras pessoas.
<b>INSTRUMENTAL</b> (Maximiza interações)	Os indivíduos <i>instrumentais</i> tratam tudo – eles mesmos, suas relações, situações e esforços – como instrumentos para alcançar seus objetivos.
Pessoal	Convence – Os indivíduos do estilo pessoal envolve o uso do eu, uma estratégia que cobre muito do território da sua busca pela realização.
Social	Forma redes – Os indivíduos que preferem o estilo social cultivam e utilizam liberalmente “contatos”, sempre alertas a como cada novo indivíduo pode se encaixar num esquema mais amplo – se não agora, talvez mais tarde.
Confiante	Dá poder – Os indivíduos que utilizam o estilo confiante esperam que todos em seu horizonte queiram ajudá-los a alcançar o que consideram objetivos compartilhados.
<b>RELACIONAL</b> (contribui para as tarefas dos outros)	Os indivíduos de estilo relacional são dirigidos para os objetivos dos outros, estilo relacional este que está relacionado com as forças sociais da interdependência.
Colaboradora	Une forças – Os indivíduos que utilizam o estilo colaborador apreciam trabalhar em outras equipes ou projetos compartilhados. A sinergia do grupo faz com que essas pessoas se estimulem.
Contribuinte	Ajuda – Os indivíduos do estilo contribuinte são necessariamente estimuladas a ajudar aos outros. Sua automotivação consiste dum genuíno senso de satisfação ao contribuir para o sucesso dos outros.
Vicária	Mentora – Os indivíduos de estilo vicário estimulam ou facilitam as realizações dos outros. Eles agem como mentores ou fãs, fornecendo conselhos, torcendo pelos outros e sentindo-se orgulhosos das realizações das pessoas ou grupos com quem se identificam.

Fonte: Sóstenes. Liderança conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado. Makron Books, 2002, p. 100.





Quadro 09: Oito estágios da bem-sucedida mudança em grande escala segundo Kotter

<b>ESTÁGIOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Criar um senso de urgência	Identificar e discutir crises, crises potenciais ou grandes oportunidades.
Constituir uma coalizão condutora poderosa	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar o programa de mudança. Estimular o grupo a trabalhar junto, em equipe.
Criar uma visão	Criar uma visão para ajudar a direcionar o programa de mudança. Desenvolver estratégias para concretizar a visão.
Comunicar a visão	Usar todos os veículos possíveis para comunicar a nova visão e as novas estratégias. Ensinar os novos comportamentos através do exemplo da coalizão condutora.
Atribuir poderes aos demais para atuar sobre a visão	Livrar-se dos obstáculos à mudança. Mudar sistemas e estruturas que prejudiquem gravemente a visão. Estimular as pessoas a correr riscos e incentivar idéias, atividades e ações não-tradicionais.
Planejar e criar vitórias a curto prazo	Planejar melhoras visíveis de desempenho. Criar essas melhoras. Reconhecer e recompensar os funcionários nelas envolvidos.
Consolidar as melhoras e produzir ainda mais mudanças	Usar a credibilidade ampliada para transformar sistemas, estruturas e políticas que não estejam de acordo com a visão. Contratar, promover e desenvolver funcionários que possam implementar a visão. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
Institucionalizar as novas abordagens	Articular as conexões entre os novos comportamentos e o êxito da instituição. Elaborar meios de garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança.

Fonte: Kotter, John P. e Cohen, Dan S. O coração da mudança; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Quadro 10: As cinco disciplinas de aprendizagem segundo Senge

<b>DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Domínio pessoal (aspiração) ÍCONE duas mãos p. 46	Imagem dos resultados que a pessoa mais deseja alcançar como indivíduo (sua visão pessoal), junto com uma avaliação realista do atual estado de sua vida (sua realidade naquele momento).
Visão compartilhada (propósito mútuo) ÍCONE olho p. 47	Estabelece um foco no propósito mútuo. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compartilhamento com um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscam criar e os princípios e práticas orientadoras através dos quais elas esperam chegar lá.
Modelos mentais (habilidades de reflexão e indagação) ÍCONE rosto e escada de inferência p. 46	Habilidades de reflexão e indagações, que se concentram em desenvolver consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações.
Aprendizagem em equipe (interação grupal) ÍCONE vôo dum bando de pássaros em forma de V p.46	Interação grupal. Através de técnicas como o diálogo e a discussão produtiva, as equipes transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns, extraindo uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.
Pensamento sistêmico (interdependência e mudanças) ÍCONE círculo, “loop de feedback” com seta p. 47	As pessoas aprendem a compreender melhor as interdependências e as mudanças e, assim, a lidar com maior eficácia com as forças que moldam as conseqüências de nossas ações.

Fonte: Senge, Peter M. A dança das mudanças; tradução de Basan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Quadro 11: Os quatro mais dois estilos de liderança em síntese de Goleman

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Visionário	Cria ressonância, conduzindo as pessoas rumo a sonhos. Impacta sobre o clima, o mais intensamente possível. É apropriado, quando as mudanças requerem uma nova visão, ou quando há necessidade de uma direção clara.
Conselheiro	Cria ressonância ao ligar o que a pessoa quer com as metas da empresa. O impacto sobre o clima é extremamente positivo. É apropriado para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho, desenvolvendo recursos a longo prazo.
Agregador	A ressonância é feita quando cria harmonia conectando as pessoas entre si. Impacta sobre o clima positivamente. É apropriado para remediar fissuras numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos.
Democrático	Cria ressonância quando valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio de participação. O impacto sobre o clima é positivo. É apropriado para obter adesão ou consenso, ou conquistar a valiosa colaboração dos funcionários.
Agressivo	Cria ressonância, quando atinge metas desafiadoras e estimulantes. Impacta sobre o clima com extrema negatividade, porque é mal utilizado com demasiada frequência. É apropriado para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Despótico	Cria ressonância, mitigando temores e determinado uma direção clara numa emergência. Impacta sobre o clima com extrema negatividade, por ser mal aplicado com grande frequência. É apropriado numa crise para deflagrar rapidamente uma virada, ou com funcionários problemáticos.

Fonte: Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard e McKee, Annie. O Poder da inteligência emocional; tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Quadro 12: Os 14 pontos do método (princípios) de Deming

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Melhorar o produto	Estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto (bens e serviços). Busca incessante para melhorar o produto.
Nova filosofia	Adotar a nova filosofia. Criar um novo modelo mental que acarrete um clima de confiança.
Acabar com a inspeção em massa	Acabar com a dependência da inspeção em massa. O julgamento nunca pode ser feito num dado instante, por meio duma fotografia instantânea, mas mediante análise ao longo do tempo.
Avaliar apenas no preço	Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço
Melhorar o sistema de produção	Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviço, fazendo uso da teoria da variabilidade, uma das partes componente e indissociável do Saber profundo como sistema. Compreender a variação.
Treinamento	Instituir o treinamento e o retreinamento
Liderança	Instituir a liderança, inclusive criar mais líderes.
Afastar o medo	Afastar o medo. Evitar a criação dum estado mental incompatível com a plena realização do potencial humano. O medo bloqueia a criatividade e gera uma cooperação forçada, apenas suficiente para evitar o desconforto maior causado pelo desemprego. Impede que o trabalhador possa ter orgulho do que faz. É uma doença da administração americana.
Eliminar as barreiras	Eliminar as barreiras entre as áreas e o meio
Eliminar metas	Eliminar slogans, exortação e metas para os empregados.
Eliminar as cotas numéricas	Eliminar as cotas numéricas. Trabalhar com intervalos e probabilidades como recomenda a teoria estatística da variabilidade, ao invés apenas de números fixos e imutáveis.
Remover o orgulho	Remover as barreiras ao orgulho da execução, ou seja, remover obstáculos ao prazer no ambiente de trabalho.
Programa de educação	Instituir um sólido programa de educação e retreinamento. Melhorar continuamente a educação.
Transformação	Agir no sentido de concretizar a transformação

Fonte: Deming, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração; tradução de Clave Comunicações e recursos humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

Quadro 13: O fruto do espírito segundo o apóstolo Paulo de Tasso, carta aos Gálatas, capítulo 5, versículos 22 e 23

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>
Amor (caridade) – (BENNIS)	Paixão
Gozo (alegria) – (DEPREE, COVEY)	Senso de humor, ver a vida como uma aventura.
Paz – (COVEY)	Ter uma vida equilibrada
Longanimidade – (COVEY)	Tentar primeiro entender, depois ser entendido.
Benignidade – (DEPREE)	Consciência do espírito humano
Bondade – (COVEY)	Fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a auto-renovação.
Fidelidade (fé, esperança) – (NANUS, BENNIS, O'TOOLE)	Altos padrões de integridade, Integridade, Integridade.
Mansidão - (NANUS)	Saber ouvir
Domínio próprio (GARDNER, NANUS)	Domínio, domínio da mudança.

Fonte: Bíblia Sagrada; tradução na linguagem de hoje. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1988.

Quadro 14: Os três princípios de liderança e o enfoque do líder executivo baseado em princípios, segundo Crosby

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Ansioso por aprender	O constante fluxo de informações e a modificação de idéias exigem que o líder executivo esteja sempre aprendendo.
Ético	A melhor reputação que um líder possa Ter se relaciona com exibir uma conduta ética em tudo que faz. Isto é algo que exige uma política clara, e também uma ação clara, caso a política seja quebrada.
Disponível	As pessoas que são influenciadas ou controladas por um líder e executivo precisam sentir que terão acesso a ele, se necessário. Ele deve se movimentar e estar disposto a conversar com qualquer um que apareça.
Determinado	A diferença entre um atleta vencedor e um outro que regularmente chega perto não é a destreza, mas sim a vontade de vencer – a determinação. Os subordinados estabelecem seus próprios níveis de determinação, baseados naquilo que vêem em seu líder. Um comportamento indeciso produz resultados fracos.
Cheio de energia	As pessoas que levam as coisas a sério transpiram energia. Isso fornece uma fonte de confiança para os outros. O pessoal liderado pelo executivo irá refletir diretamente o nível de energia que perceber.
Confiável	Nada faz com que uma organização se torne ineficiente tão rapidamente como o fato de os funcionários terem de ficar imaginando o que vai agradar ou desagradar ao chefe. Confiabilidade é o primeiro sinal de maturidade de líder.
Sensato	Um exemplo de um líder insensato seria decidir construir um e edifício de oitenta andares, apenas porque existe dinheiro disponível. Há, ainda, exemplos como acumular dívidas com o objetivo de comprar algo que não tem valor para a empresa.
Humilde	Os líderes realmente humildes embora custem ser reconhecidos, não se comportam como a maior parte dos egocêntricos que parece encontrar o seu caminho nos negócios. São comuns eles chegarem à conclusão de que são o começo e o fim de tudo o que acontece.

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Intenso	Uma definição para intenso seria “concentrado na tarefa”, isto no melhor sentido. As mães são intensas quando cuidam de seus bebês. Elas sabem que seu nenezinho não consegue sobreviver sem um cuidado completo. À medida que ele for crescendo, a intensidade permanece, embora as ações se modifiquem.
Agradável	As pessoas poderosas e agradáveis têm sempre tempo para se preocupar com o lado pessoal e com a cortesia. Elas sabem que não precisam sair por aí agredindo todo o mundo para mostrar que são importantes. Elas saúdam as pessoas; perguntam sobre suas famílias; ouvem-nas. Os três princípios de liderança.
1º Princípio dos relacionamentos	O tom dos relacionamentos dentro da organização é estabelecido direta ou indiretamente pelos executivos. As organizações podem resplandecer ou obscurecer-se, dependendo de como as pessoas se vêem umas às outras, de como elas trabalham juntas, e de como suas ações se inter-relacionam.
2º Princípio da qualidade	Os executivos se preocupam com a qualidade, de uma ou de outra maneira, mais do que qualquer outra coisa. O assunto qualidade abrange toda empresa. Toda ação executada por qualquer empregado envolve qualidade.
3º Princípio das finanças	O executivo precisa saber dominar as suas finanças e as da organização que lidera. O mundo financeiro, tanto profissional como pessoal, é uma floresta de “buracos negros” reais e potenciais, com força magnética suficiente para liquidar um indivíduo ou um negócio. Aqueles que dirigem a vida numa organização ou numa família devem estar bem atentos a esses fenômenos sedutores e fatais. Deve identificar os “buracos negros” logo nos seus estágios iniciais de formação e, assim, poder evitá-los.

Fonte: CROSBY, Philip B. Liderança: a arte de tornar-se um executivo, tradução Antonio Carlos Rodrigues Serrano; revisão técnica Carlos Osmar Bertero. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.



Quadro 15: Atributos de liderança segundo modelo de Collins

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>1 PESSOAS DISCIPLINADAS</b>	
Líderança de nível 5	São os líderes originados da mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional e dotado duma curiosidade indômita.
Curiosidade indômita	Motivação intrínseca (automotivação) que conduz as pessoas a audaciosos projetos.
Humildade pessoal	Sentimento profundo de modéstia. Virtude com que se manifesta o sentimento de fraqueza duma pessoa.
Vontade profissional	Energia, firmeza de ânimo, fortaleza e perseverança no querer ou realizar um trabalho profissional. Desejo, intenção, pretensão, deliberação, determinação.
Liderados	As pessoas certas colocadas no barco e que fazem parte da equipe executiva superior.
Primeiro quem...	Colocar as pessoas certas no barco. Montar uma equipe executiva superior.
Depois o quê	Uma vez com as pessoas certas em cada lugar, descobrir qual é o melhor caminho para chegar à excelência.
<b>2 PENSAMENTO DISCIPLINADO</b>	
Enfrente a verdade nua e crua	Mas nunca perca a fé. Quando começa com um esforço honesto e diligente para determinar a verdade da situação, as decisões certas costumam ficar claras. É impossível tomar boas decisões sem imbuir todo o processo do ato de enfrentar honestamente a realidade nua e crua.
Conceito do porco-espinho	Simplicidade dentro dos três círculos. Sair da condição de bom para a condição de “excelente” exige um profundo entendimento da interseção dos três círculos traduzido num conceito simples e cristalino (o conceito do porco-espinho): A chave está em entender em que atividade a organização pode ser a melhor do mundo, não em que atividade ela não “quer” ser a melhor. O conceito do porco-espinho não é uma meta, estratégia ou intenção: é uma compreensão. Se não consegue ser o melhor do mundo em seu negócio estratégico, então o seu negócio não pode formar o conceito do porco-espinho.
<b>3 AÇÃO DISCIPLINADA</b>	

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Cultura da disciplina	Construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas, obsessivamente de acordo com os três círculos. A cultura da disciplina envolve uma dualidade. De um lado, precisa de pessoas que se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, de outro, oferece às pessoas liberdade e responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema. A cultura da disciplina tem a ver com o fato de se ter pessoas disciplinadas, que se engajam em pensamento disciplinado e que, depois, executam ações disciplinadas, e não apenas com ação.
Aceleradores tecnológicos	As instituições pensam diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como o meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas. A tecnologia, em si, nunca é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio.
Volante e círculo da destruição	As transformações de instituição boa em instituição excelente jamais ocorrem numa só tacada. Não há uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação arrasadora, nenhum bafejo solitário de sorte, nenhum instante milagroso. Ao contrário, o processo lembra o ato de rodar incansavelmente um enorme e pesado volante numa determinada direção, volta após volta, construindo MOMENTUM até o ponto de ruptura, para depois transcendê-lo.
Construção e ruptura	A imagem do volante sintetiza a percepção global do que acontece dentro das empresas, no processo de transição de boas para excelentes. Após a ruptura, acelera o ímpeto do volante que já estava girando com grande velocidade e começa a transcender.

FONTE: COLLINS, James C. Empresas feitas para vencer. Tradução de Mourelle Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Quadro 16: Ações de executivos do tipo criador, com motivações internas e voltado para o mercado, segundo Collins

<b>AÇÕES</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Impulsionado por motivações internas	É impulsionado por motivações internas, ciente do que acontece externamente.
Estratégia criativa	Busca estratégia criativa
Talento aplicado	Descobre seus talentos natos e os aplica
Motor econômico	Constrói um motor econômico para realizar coisas
“Atrai” oportunidades	“Atrai” muitas oportunidades que aparecem uma vez na vida.
Focaliza crescimento	Focaliza o crescimento a partir de contribuição criativa.
Ambição pelo trabalho	Tem ambição, em primeiro lugar, pelo trabalho.
Concentra-se nos relacionamentos	Concentra-se na construção de relacionamentos.
Aperfeiçoamento pessoal	Valoriza o aperfeiçoamento pessoal por si.
Objetivos audaciosos de 10 a 25 anos	Estabelece objetivos audaciosos de 10 a 25 anos.
Valores centrais orientem tudo	Faz com que valores centrais orientem tudo.
Auto-realização	Busca a auto-realização.

Fonte: COLLINS, Jim. Alta gerência. Passar ou durar, eis a questão. HSM Management, n. 37 v. 2. mar/abr, 2003. p. 38-42.

Quadro 17: Competências dum líder do “saber profundo” na visão de Deming e Sherkenbach, segundo Martins da Silva

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Criar líderes	Criar mais líderes
Concentra-se no cliente	Concentra-se no cliente
Saber orientar e julgar	Saber quando orientar e quando julgar
Remover obstáculos	Remover obstáculos ao prazer no ambiente de trabalho
Compreender a variação	Compreender a variação
Melhorar o sistema	Trabalhar para melhorar o sistema
Criar confiança	Criar um clima de confiança
Perdoar	Perdoar um erro
Ouvir	Saber ouvir
Melhorar educação	Melhorar continuamente a sua educação

FONTE: SILVA, João Martins da. 5S: o ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994, p. 109-110.

Quadro 18: Características pessoais do líder segundo Boaventura

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Percepção	Prevê como será a reação das pessoas frente a determinadas situações, baseando-se em Informações do contexto externo e na expressão verbal e não verbal dos indivíduos, prevendo o seu comportamento futuro (BRAGHIOLI apud BOAVENTURA, 2003, p. 39).
Interação	Complexo de ações e reações, que compreende os meios pelos quais os indivíduos se relacionam uns com os outros. Refere-se as modificações de comportamento que ocorrem quando duas ou mais pessoas se encontram e entram em contato, e a influência de uns sobre os outros ocorre mediante o uso de linguagem, símbolos, gestos e postura. Um simples olhar numa forma rígida e firme é uma interação não verbal significando repreensão (MINICUCCI apud BOAVENTURA, 2003, p. 41).
Visão	Conjunto de ficções individuais conjugadas, aceitas, consolidadas e consideradas plausíveis pelas pessoas responsáveis pela organização. As pessoas são orientadas por essas ficções que são capazes de se constituir num farol a iluminar as mentes em direção ao futuro (FIORELLI, apud BOAVENTURA, 2003, p. 42).
Humildade	O cerne da humildade é o reconhecimento de que seja qual for o status numa pessoa, ninguém é melhor nem pior que os outros. As pessoas humildes fazem uma opção por um relacionamento despretenhoso, procurando se comunicar com os outros independente de seu nível. A humildade reflete algum nível de segurança profunda, geralmente as pessoas humildes tendem a ser menos competitivas, perdoam mais, são mais compreensivas. Ouvem muito os outros, sabem rir de si mesmo, e focar-se nos outros e não a si mesmo (DIMITRIUS, apud BOAVENTURA, 2003, p. 45). Segundo Collins (2002) a característica de humildade do líder foi analisada em suas pesquisas como um fator preponderante na transformação de empresas boas em excelentes.

FONTE:BOAVENTURA, Maria Inês Miranda. Influências das características da liderança no gerenciamento de mudança organizacional. Dissertação de mestrado. Florianópolis, 2003.

Quadro 19: As respostas para a liderança no fio da navalha segundo Heifetz

RESPOSTAS	SIGNIFICADO
Assista de camarote	<p>Desenvolver a perspectiva de camarote significa retirar-se mentalmente do salão de baile, ainda que apenas por alguns instantes. A única maneira de conseguir uma visão mais clara da realidade e alguma perspectiva do quadro mais amplo é distanciar-se do burburinho. Do contrário, é provável que não se perceba corretamente a situação, que se faça diagnósticos equivocados e que se tome decisões impróprias sobre se e como intervir. Para influenciar os acontecimentos, é preciso retornar ao salão de baile. Ficar no camarote, no papel de observador seguro, é receita tão certa para a ineficácia quanto jamais ter desenvolvido a visão de camarote. O processo deve ser iterativo, não estático. O desafio é ir e voltar entre o salão de baile e o camarote, efetuando intervenções, observando seu impacto em tempo real e retornando à ação. O objetivo é chagar tão próximo quanto possível da situação ideal de estar ao mesmo tempo nos dois lugares, como se um dos seus olhos ficasse no salão de baile e o outro no camarote, olhando para baixo, observando todas as ações, inclusive você próprio. Esse é um aspecto crítico: quando o ponto de observação é o camarote, você deve observar a si próprio e os outros participantes. Talvez essa seja a tarefa mais difícil de todas – ver-se objetivamente.</p>
Pense politicamente	<p>Os políticos sabem, com base em suas próprias experiências, que no dia-a-dia da vida pessoal e profissional, a natureza e a qualidade das conexões dos seres humanos uns com os outros é mais importante do que qualquer outro fator na determinação dos resultados. Seis aspectos essenciais merecem destaque para que se pense politicamente no exercício da liderança: 1) Encontrar parceiros (tratamento dos aliados); 2) Manter-se perto da oposição (gerenciamento dos opositores); 3) Assumir a responsabilidade por sua contribuição para a desordem; 4) Reconhecer as perdas; 5) Modelar o comportamento; 6) Aceitar as baixas.</p>

RESPOSTAS	SIGNIFICADO
Orquestre o conflito	<p>Quando se lida com uma questão difícil em qualquer grupo, o conflito é inevitável, de forma expressa ou latente. O desafio da liderança ao tentar promover mudanças adaptativas é trabalhar as diferenças, as paixões e os conflitos, de maneira a diminuir o potencial destrutivo e explorar suas energias para fins construtivos. A orquestração do conflito é mais fácil quando se está em posição de autoridade, pois geralmente se espera que a autoridade gerencie o processo. Há quatro idéias ou opções para quem busca promover a mudança, mas não ocupa posição de autoridade: Crie um ambiente de sustentação para o trabalho; 1. Controle a temperatura; 2. Defina o ritmo; 3. Mostre o futuro.</p> <p>Redistribua o trabalho. Ganha-se credibilidade e autoridade na carreira quando se demonstra capacidade para tirar problemas dos ombros das pessoas, devolvendo-lhes soluções. Ao tentar resolver os desafios adaptativos das pessoas, o que se consegue, na melhor das hipóteses, é reformular a situação como problema técnico e criar algum alívio em curto prazo. Mas o problema perdurará e em breve voltará à tona. Portanto, tire o trabalho de seus ombros, ponha-o no lugar certo e faça intervenções curtas e simples, através de observações, perguntas, interpretações e ações.</p>
Mantenha-se firme	<p>O trabalho adaptativo gera calor e resistência, e as formas de perigo resultantes dessa resistência leva à responder a situação. Mas, para partir para a ação de modo a gerenciar relacionamentos políticos, orquestrar o conflito ou repor o trabalho no lugar devido presume que se seja capaz de enfrentar um desafio mais fundamental – manter a calma e o controle, a fim de planejar as melhores iniciativas a adotar em seguida.</p> <p>Manter-se firme em meio ao calor da ação é uma habilidade essencial para sobreviver e preservar o foco das pessoas no trabalho. Para manter-se firme é necessário que agüente o calor, deixe os assuntos amadurecer e concentre a atenção no assunto.</p>

RESPOSTAS	SIGNIFICADO
De corpo e alma: Gerencie seus anseios	<p>Todos estão sujeitos a se tornar vítimas de seus próprios anseios. O autoconhecimento e a autodisciplina são os pilares da sobrevivência. Os anseios são as manifestações de necessidades humanas normais. Às vezes, esses anseios destroem a capacidade de agir com sabedoria e propósito. Há necessidades fortes demais e tornam os indivíduos vulneráveis. Eles, os líderes emaranham-se na causa e esquecem-se que o exercício da liderança é, no fundo, uma atividade pessoal, que os desafia nas dimensões intelectual, emocional, espiritual e física. Agem como se fossem indestrutíveis, sob os pontos de vista físico e emocional. As necessidades humanas normais é capaz de criar problemas quando se perde a sabedoria e a disciplina pessoais necessárias para gerenciá-las com produtividade e supri-las de maneira adequada. Todos querem exercer poder e controle, precisam de auto-afirmação e auto-estima, alimentam uma certa dose de vaidade e carecem de intimidade e prazer. O que se deve fazer em primeiro lugar é ter respeito aos próprios anseios, dizer a verdade a si mesmo sobre suas necessidades, e então atender as exigências de maneira apropriada.</p>

RESPOSTAS	SIGNIFICADO
Ancore-se	<p>Para ancorar-se nos mares turbulentos dos vários papéis que se assume na vida real, em termos pessoais e profissionais, conclui-se que é profundamente importante distinguir entre o ego, que se pode ancorar, e nos papéis, que não se pode ancorar. Os papéis que se desempenha na organização, comunidade e vida privada variam sobretudo em função das expectativas das pessoas ao redor. O ego depende da capacidade de observar e aprender durante toda vida, de refinar os valores essenciais que orientam as decisões, não importa que correspondam ou não às expectativas. É preciso diferenciar entre papel e ego. É fácil confundir o ego com os papéis desempenhados na organização e na comunidade. A indistinção entre o papel e o ego é de fato uma Arapuca. Importante é manter confidentes, e não os confundir com aliados. Os aliados são pessoas que compartilham dos mesmos valores, ou, estratégia, e que atuam do outro lado das fronteiras organizacionais ou faccionais. Os confidentes são pessoas que lhe dirão o que você não quer ouvir e não deve ouvir de ninguém mais; são pessoas a quem você pode confiar, sem que suas revelações se espalhem pela arena de trabalho. Assim como com os confidentes, possuir santuários disponíveis a qualquer hora significa contar com âncoras físicas com fontes de sustentação indispensáveis. Os santuários são lugares de reflexão e de renovação, onde se consegue ouvir a si próprio, longe do salão de baile e da estridência da música, onde se reafirma senso mais profundo do ego e do propósito.</p>



RESPOSTAS	SIGNIFICADO
O que está em jogo ?	<p>Para responder a pergunta, “Como liderar e sobreviver?”, foi proposto através de conselhos práticos, várias respostas, nenhuma delas fácil. Algumas decorrem da capacidade que o líder tem de analisar determinada situação e compreender os temas subjacentes, os interesses nem sempre explícitos e o ritmo de mudança mais compatível com a situação. Outras consistem em criar ambientes de sustentação estratégicos para os conflitos. Algumas soluções têm origem na força da vida pessoal, dos relacionamentos e das práticas de renovação do líder. Acredita-se, pura e simplesmente, que a única maneira de responder a essas perguntas é descobrir o que dá significado à vida. Nada é eterno; o ponto é tornar a vida significativa, enquanto é tempo. A resposta à pergunta “Por que liderar?” é ao mesmo tempo simples e profunda. As fontes de significados mais essenciais da natureza humana se alimentam de nosso anseio por relacionamentos com outras pessoas. A liderança cria condições para que nos relacionemos com outras pessoas de maneira significativa. O termo que usamos para esse tipo de conexão é amor. A epopéia humana é um experimento de amor e relacionamento. Fazer diferença, em sua essência, haure as recompensas de amor. O norte que orienta as pessoas com mais intensidade, mesmo quando se é lançado fora de curso, é amar e ser amado. O sucesso funciona como que um sucedâneo desse amor. Há um mito de mensuração. Restringir a satisfação na vida à produção de números estridentes é, em última instância, tão insensato quando adotar como propósito a própria sobrevivência. O senso de significância é imensurável. A mensuração é uma prática extremamente útil, mas não tem o condão de indicar o que faz a vida valer a pena. A forma não importa. Da mesma maneira comomensuração afasta a atenção dos valores mais profundos da vida, a forma de contribuição é muito menos importante do que o conteúdo. Não se deve confundir a forma de sua participação na vida com a substância de seu significado e propósito.</p>

RESPOSTAS	SIGNIFICADO
Sagrado coração	<p>O exercício da liderança é a manifestação de estar vivo. Mas a seiva da vida – a criatividade e a ousadia, a curiosidade e a ânsia por questionar, a compaixão e o amor pelas pessoas – por vezes se esvaem aos poucos, à medida que se é vencido, abatido e silenciado. A autoproteção faz sentido; os perigos são reais. Mas ao se resguardar, corre-se o risco de também perder algo. Na luta para defender-se, às vezes deixa-se de lado muitas das qualidades que são a essência de estar vivo, como inocência, curiosidade e compaixão. E importantes reflexões sobre o sagrado coração. A tarefa mais difícil da liderança é aprender a enfrentar as aflições sem perder a sensibilidade. A virtude dum coração aberto é a coragem de cultivar a inocência e a admiração, a dúvida e a curiosidade, a compaixão e o amor, mesmo nos momentos mais obscuros e difíceis. Liderar com o coração aberto significa ser capaz de, nas depressões mais profundas, ao sentir-se abandonado e impotente, manter-se receptivo à vasta gama de emoções humanas, sem ficar indiferente, sem contra-atacar ou sem tornar-se defensivo. A inocência, a curiosidade e a compaixão são virtudes do coração aberto. Cultivar o coração aberto tem a ver com preservar a inocência, a curiosidade e a compaixão, enquanto se perseguem metas significativas. Inocência é a capacidade de entreter idéias tolas, de desenvolver pensamentos inusitados e talvez engenhosos, de manter-se jovial na vida e no trabalho, de ser imprevisível para a própria organização e comunidade. A liderança requer curiosidade. A prática da liderança exige capacidade de sempre formular perguntas básicas a si mesmo e às demais pessoas na organização ou, na comunidade. Compaixão significa estar junto com a dor de alguém.</p>

FONTE: HEIFETZ, Ronald. A. Liderança no fio da navalha. Tradução de Afonso Tradução de Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campos, 2002.

Quadro 20: Pensamentos de Gandhi, o apóstolo da não violência, segundo Rohden

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Viver cotidiano	Pessoa, pensamento e ação disciplinados (COLLINS). Métodos são válidos, em sua essência, para todo mundo. Tudo o que vive é o teu próximo. O que pensas – passas a ser. Não é utopia – é idealismo prático. A não-violência é o meio; a verdade, o fim. A vida é a maior de todas as artes. Não há beleza sem verdade. O homem não tem de obedecer a ninguém senão ao seu próprio EU.
Verdade	Satya (verdade) deriva de sat que quer dizer ser. A verdade é Deus. Deus é a verdade. Onde há verdade há conhecimento. A verdade é eterna, assim a alegria que dela deriva é eterna. A verdade é o único fim. Não entendem nada de religião aqueles que afirmam que ela nada tem a ver com a política. Com a verdade dentro de ti, debes opor-te ao mundo inteiro, mesmo que tenhas de ficar só. O culto obstinado da verdade ensina a estimar a beleza do compromisso. A verdade é dura como diamante, e delicada como a flor do pessegueiro. A verdade habita em todo o coração humano, e ali deve ser buscada. Deixe todos guiar-se pela verdade, do modo que cada um a vê. Só quem possui um profundo sentido de humildade pode encontrar a verdade.
Amor	O amor é a força mais abstrata, e também a mais potente, que há no mundo. O amor é o meio, a verdade é o fim. O ahimsa (amor) não é somente um estado negativo que consiste em não fazer o mal, mas também um estado positivo que consiste em amar, em fazer o bem a todos, inclusive a quem faz o mal. O verdadeiro amor é sincero e desinteressado. O ahimsa (amor) não é coisa tão fácil. É mais fácil dançar sobre uma corda que sobre o fio da ahimsa (do amor). O amor à verdade supõe a vontade de querer entender sempre o ponto de vista do adversário. Só pode-se vencer o adversário com o amor, nunca com o ódio.

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Não-violência	<p>A não-violência é um movimento bem mais ativo que outros que exigem o uso das armas. A não-violência não pode ser definida como um método passivo ou inativo. A não-violência é uma luta ainda mais ativa e real que a própria lei do talião, mas em plano moral. Não-violência não quer dizer renúncia a toda forma de luta contra o mal. Para torna-se verdadeira força, a não-violência deve nascer do espírito. A não-violência dos fortes é a força mais potente do mundo. A não-violência é a lei dos homens, a violência é a lei dos brutos. A não-violência é a mais alta qualidade da oração. A verdade e a não-violência são, talvez, as forças mais ativas de que o mundo dispõe. O método da não-violência pode parecer demorado, mas é o mais rápido. A não-violência é a lição central do cristianismo. O mundo não é totalmente governado pela lógica; a própria vida envolve certa espécie de violência, e ao homem compete escolher o caminho da violência menor. Só a verdade se mantém por si só. Em última análise, deve-se vencer o adversário isolando-o e privando-o de colaboração (COLLINS, 2001, p. 298 – Metáfora do barco: “é possível que tenha de carregar pessoas erradas no barco, mas pode confiná-las, basicamente, a ficar na parte traseira do barco, para isso basta tomar a simples decisão de não incluí-las no conselho”).</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Autodisciplina	<p>A autodisciplina consiste em manter uma vontade espontânea de limitar o atendimento das necessidades. Só essa espontânea limitação acarreta a felicidade e a verdadeira satisfação, e aumenta as capacidades de servir. A relação entre corpo e espírito é tão íntima que todo o sistema sofreria se um dos dois caísse em desordem. Como conseqüência, o exercício da autodisciplina requer um caráter puro. Aquele que domina os próprios sentidos conquistou o mundo inteiro e tornou-se parte de Deus. Aquele que dominou os sentidos é o primeiro e o mais importante dos homens. Todas as verdades estão nele. Deus manifesta-se por meio dele, tal é o poder da autodisciplina. Aqueles que têm um grande autocontrole, ou que estão totalmente absorvidos no trabalho, falam pouco. Palavra e ação juntas não estão bem. Repare na natureza: trabalha continuamente, mas em silêncio. Aquele que não é capaz de governar a si mesmo, não será capaz de governar os outros. Quem sabe concentrar-se numa coisa e insistir nela como único objetivo, obtém, ao cabo, a capacidade de fazer qualquer coisa.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Educação	<p>A verdadeira educação consiste em pôr a descoberto o melhor duma pessoa. Um aprendizado acadêmico, não baseado na prática, é como um cadáver embalsamado, talvez para ser visto, contudo não inspira nem nobilita nada. A verdadeira educação da inteligência parte somente dum apropriado exercício e treinamento dos órgãos do corpo. Em outras palavras, numa criança, o uso inteligente dos órgãos do corpo constitui o meio melhor e mais rápido para desenvolver a inteligência. Por educação entende a extrinsecação completa do melhor que existe na criança e no homem: corpo, mente e espírito. Ler e escrever, de per si, não são educação. Iniciar a educação da criança, portanto, ensinando-lhe um trabalho manual útil, e colocando-a em grau de produzir desde o momento em que começa sua educação. Deste modo, todas as escolas poderiam tornar-se auto-suficientes, com a condição do Estado comprar os manufaturados. O sistema educativo permitiria o mais alto desenvolvimento da mente e da alma. A criança deveria saber o porquê e o como de cada operação. A idéia completamente falsa de que a inteligência se desenvolve lendo livros, deveria dar lugar à verdade de que o mais rápido desenvolvimento da mente se obtém somente aprendendo um trabalho artesanal de maneira científica.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Trabalho, propriedade e pobreza	<p>O amor e a posse exclusiva não podem nunca andar de acordo. Na teoria, quando existe amor perfeito, deve existir perfeita não-posse. “Ganharás o pão com o suor do rosto”, diz a Bíblia. Os sacrifícios podem ser de muitas espécies. Sacrifício pode ser muito bem trabalhar para ganhar o pão. Se todos trabalhassem pelo pão e nada mais, haveria comida e bem-estar para todos. Não haveria queixas pela demasiada população, não haveria doenças e a miséria que se ver ao redor. A igualdade econômica é a chave da independência não violenta. Trabalhar pela igualdade econômica significa abolir o eterno conflito entre capital e trabalho. “Não se preocupem com o amanhã” é um conselho que se encontra em quase todas as sagradas escrituras do mundo. A prova de boa ordem num país não é dada pelo número de milionários que tem, mas pela ausência de fome entre as massas.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Democracia e política	<p>A desobediência civil é um direito intrínseco do cidadão. A desobediência civil nunca é seguida pela anarquia. Reprimir a desobediência civil é tentar encarcerar a consciência. Democracia consiste em que, num regime democrático, os mais fracos tenham as mesmas ocasiões dos mais fortes. Isso se dará por meio da não-violência. Não se poderá nunca chegar à verdadeira democracia, ou ao Swaraj das massas, com meios falsos ou violentos. A razão é simples: o corolário natural de seu uso seria a eliminação de toda a oposição, suprimindo ou exterminando os antagonistas. Isso não favorece a liberdade individual. A liberdade individual existe plenamente só em regime de Ahimsa autêntica. A verdadeira fonte dos direitos é o dever. Se cumpre os deveres, não precisa ir longe procurar os direitos. A verdadeira democracia pode surgir somente da não-violência. Um democrata nato é um amante nato da disciplina. A democracia é natural para quem está habituado a obedecer espontaneamente a todas as leis, humanas ou divinas. Um democrata deve ser absolutamente desinteressado. Deve pensar e sonhar não em termos pessoais ou de partido, mas de democracia. Só assim ganha direito à desobediência civil. Se alguém sente o dever de discordar, deve tentar que suas opiniões expressem suas mais íntimas convicções e não sejam concebidas simplesmente como cômodo protesto do contra. As divergências de opinião não devem significar hostilidade. É impossível conseguir a justiça social com a força, mesmo em relação aos mais humildes e modestos. A garantia da reparação das injustiças por eles sofridas é feita através duma adequada educação no método não-violente. Esse método consiste na não-colaboração não violenta.</p>



<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Solidariedade e paz internacional	<p>A essência é a unidade do homem, e, portanto na unidade de todo o que vive. Por conseguinte, se um homem progredir espiritualmente, o mundo inteiro progride com ele, e se um homem cai, o mundo inteiro cai em igual medida. Por libertação do país espera-se atuar e desenvolver a missão da fraternidade dos homens. O patriotismo não é exclusivo. Engloba tudo. O patriotismo não vale nada se não se conciliar sempre, sem exceções, com o maior bem e a paz de toda a humanidade. Os deveres para si próprio, para com a família, a nação e o mundo, não são independentes um do outro. Não se pode servir à nação prejudicando a si mesmo e à família. Do mesmo modo não se servir à nação prejudicando o mundo em geral. Só coisas puras podem ser oferecidas em sacrifício. A purificação é, portanto, o primeiro passo. Quando o coração é puro. Sabe-se imediatamente e a cada momento, qual é o dever. Ser humilde servo do país. Esforçando-se por servir ao país, serve à humanidade em geral. É importante manter-se na fé na doutrina segundo a qual o serviço a uma nação não é incompatível com o serviço ao mundo, está mais vincada. É uma boa doutrina. A regra de ouro consiste em ser amigo do mundo e em considerar como uma toda a família humana. Quem faz distinção entre os fiéis da própria religião e os de outra, deseduca os membros da sua religião e abre caminho para o abandono, a irreligião. O patriotismo não tem por meta apenas não fazer mal a ninguém, mas fazer bem a todos. O princípio da não-violência exige a completa abstenção de toda forma de exploração. Se as nações do mundo não deixarem de se explorar umas às outras não se chegará a um verdadeiro desarmamento.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Mulher	<p>Ahimsa quer dizer amor infinito, e amor infinito, por sua vez, quer dizer capacidade infinita de sofrer. Quem, senão a mulher, a mãe do homem, manifesta essa capacidade na mais alta medida? Manifesta-a carregando e nutrindo a criança durante nove meses e alegando-se com os sofrimentos correspondentes. Quem pode superar os sofrimentos provocados pela gestação? A mãe esquece tudo na alegria da criação. As mulheres são as guardiãs por excelência de tudo o que é puro e religioso na vida. Conservadoras por natureza; se forem lentas em renunciar a certos costumes supersticiosos, são lentas também em abandonar tudo aquilo que é puro e nobre na vida. Quando uma mulher é agredida, pode deixar de parte os termos do himsa ou ahimsa. O seu primeiro dever é defender-se. É livre de usar qualquer meio ou método que lhe venha à cabeça para salvar seu coração. Deus deu-lhe unhas e dentes. Deve usá-los com toda a força e, se necessário, morrer na luta. O homem ou mulher que perdeu o medo da morte é capaz não só de defender a si mesmo, mas também aos outros dando a vida.</p>
Religião	<p>A política sem religião é coisa decididamente suja. Se não se identificar com toda a humanidade não se poderá viver uma vida religiosa, e não se poderá identificar-se com a humanidade se não se preocupar com a política. Não é possível dividir a atividade social, econômica, política e meramente religiosa em compartimentos estanques. Uma vida sem religião é como um barco sem leme. Quem atingiu a substância da própria religião chegou também à substância das outras religiões. Como uma árvore tem um único tronco e muitos ramos e folhas, assim existe uma única verdadeira religião que, passando pelo homem, se multiplica... Daqui resulta a necessidade da tolerância, que não quer dizer indiferença pela própria fé, mas um amor mais inteligente e puro por ela. As religiões, fundamentalmente, não são mais que as diversas encarnações da única verdade. Existe uma só árvore, mas com muitos ramos. Em última análise, a religião é inteiramente interior, pessoal, pois exprime as relações com Deus. A fé – um sexto sentido – transcende o intelecto sem contradizê-lo.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Deus	Deus é amor e verdade. Deus, que é amor espiritual e moral, ausência de medo, fonte de luz e vida, transcende a palavra e a razão. Conhece o íntimo dos corações. O homem pode repelir a palavra de Deus, mas não pode impedir que Deus exista. Deus é tudo em todos. Deus se revela ao homem em cada dia. Somente pode sentir Deus destacando-se dos sentidos. A música divina está sempre dentro do homem, mas o rumor dos sentidos abafa essa música delicada. Tudo pertence a Deus; nada, absolutamente nada neste mundo é do homem. E então, porque temer? De que temer? Quando os meios são limpos, a presença de Deus, com Suas bênçãos, está garantida. Tudo é possível, não graças ao próprio esforço, mas pela graça de Deus. A verdadeira independência é o abandono em Deus.
Oração	A oração é a substância da religião. Orar não é pedir. Orar é a respiração da alma. Orar é ser com Deus. A oração requer, sem dúvida, uma fé viva em Deus. A fé nasce na calma do espírito, na contemplação e no trabalho. A oração não é dirigida a Deus apenas para invocar Sua ajuda. É também louvor, glorificação, ato de purificação. A oração deve ajudar o indivíduo a realizar a pureza interior e infundi-la em toda a sociedade. Sem oração não se tem consciência da fraqueza. Se Deus reinar nos corações e aí O guardar com a oração, não se conhecerá o temor e acumular-se-á um grande tesouro.

PENSAMENTOS	SIGNIFICADO
Jejum	<p>O jejum é a oração mais dolorosa e também a mais sincera e compensadora. Cada jejum é oração intensa, purificação do pensamento, impulso da alma para a vida divina, a fim de nela se perder. O perfeito jejum deve ser harmonia de pensamento e de oração, deve isolar as forças do mal e deve tornar o que jejua capaz de sentir mais as leves alterações da atmosfera espiritual. O jejum é uma arma potente. Nem todos podem usá-la. O jejum não tem absolutamente sentido sem fé em Deus. Nada mais purificador e fortificante que um jejum. O Jejum não se destina a agir sobre o coração, mas sobre a alma dos outros. É por isso que seu efeito não é temporário e sim duradouro. Jejuar para purificar a si mesmo e aos outros é uma antiga regra que durará enquanto o homem acreditar em Deus. O jejum é para a alma o que os olhos são para o corpo. Ter profunda fé no método de jejum particular e público...Sofrer mesmo até à morte, e, portanto mediante um jejum perpétuo, e a arma extrema do satyagrahi.É o último dever que se pode cumprir. O jejum faz parte do ser, como acontece, em maior ou menor escala, com todos os que procuram a verdade. A religião ensina que, quando a dor é insuportável, é preciso jejuar e orar.</p>
Sacrifício	<p>Yajna (sacrifício) é uma palavra cheia de beleza e de força. Literalmente significa adoração. Daí – sacrifício, serviço. Quem quer levar uma vida pura deve estar sempre pronto para o sacrifício. O dever do sacrifício não obriga abandonar o mundo e a retirar-se para uma floresta, e sim a estar sempre prontos a sacrificar-se pelos outros. Diz um antigo provérbio: “Goza as coisas da terra renunciando a elas. O corpo foi dado apenas para servir. O prazer egoísta leva à morte, o sacrifício leva à vida. Não há receio algum quando se está verdadeiramente libertos das coisas, das pessoas, do próprio corpo. Os avarentos suportam tudo, estão prontos a deixar até a vida, mas não os seus bens. Quem busca a verdade deve superar todos estes temores e outros mais. Deve estar pronto a sacrificar tudo pela verdade. Existe um estágio da vida que só pode ser atingido após continuada e voluntária crucifixão da própria carne. É impossível ver Deus face a face se a carne não estiver crucificada.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Humildade e tolerância	<p>Os louvores do mundo não agradam; pelo contrário, muitas vezes entristecem. É melhor ser acusado de vil e fraco que faltar e pecar contra Deus. É mil vezes preferível parecer infiel aos olhos do mundo, a ser infiel consigo mesmo. Não se deve confundir humildade com inércia. A verdadeira humildade é um serviço corajoso, ativo e constante do homem. Um mínimo de reflexão é suficiente para fazer compreender que todas as criaturas são nada. Uma vida consagrada ao serviço deve ser uma vida de humildade. A tolerância não é indiferença pela própria fé e sim amor mais puro e mais inteligente por ela. A tolerância é fácil para quem busca sinceramente a verdade e obedece de coração à lei do amor. Uma civilização é julgada pelo tratamento que dispensa às minorias.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Castidade (Brahmacharya)	<p>Deus não pode ser compreendido por quem não é puro de coração. O mundo vai atrás de coisas de valor passageiro. Não tem tempo para as outras. Todavia, quando se pensa mais profundamente, torna-se claro que, no fim, contam apenas as coisas eternas (...). Uma delas é o brahmacharya. E o que é brahmacharya? É o modo de viver que nos leva a Brahma, a Deus. Inclui o pleno controle sobre o ato da reprodução. O controle deve ser exercitado sobre o pensamento, a palavra e a ação. Se o pensamento não está sujeito a controle, a palavra e a ação não têm nenhum poder. (...) Para aquele que está em grau de controlar o próprio pensamento, todo o resto se torna simples jogo de crianças. Sabe-se por experiência que a castidade é fácil para quem é senhor de si mesmo. No momento em que se diz adeus a uma vida de prazeres carnis, todas as relações se tornam espirituais. A sexualidade morreu e, em seu lugar, reinou o amor. O homem não é homem senão na proporção que, tendo a capacidade de controlar-se, se esforça realmente pelo controle. A mente daquele que segue as paixões baixas é incapaz de qualquer grande esforço. O caminho da purificação é ermo e difícil. Para chegar à pureza perfeita é preciso libertar das paixões os pensamentos, as palavras e a ação, estar acima das opostas correntes de ódio e do amor, da repulsa e do afeto. O brahmacharya é o controle os sentidos no pensamento, nas palavras, e na ação. A castidade absoluta é o estado ideal. Se não se consegue concebê-la, é preciso que se case conservando, porém o controle de si mesmo no matrimônio. Frequentemente o casamento leva a um desdobramento da personalidade. Sem dúvida alguma, o celibato leva à extinção da raça humana. O resultado mais lógico será a transferência da humanidade para um plano mais alto. Aquele que aspira a ser amigo de Deus deve ficar só, ou tornar-se amigo de todo o mundo. No matrimônio deve-se conservar o controle de si mesmos. O ato sexual feito pelo simples prazer não é compatível com um alto grau de desenvolvimento espiritual. O brahmacharya , como todas as outras regras, deve ser observado nos pensamentos, nas palavras e nas ações. Brahmacharya significa controle de todos os órgãos dos sentidos.</p>

<b>PENSAMENTOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Cristo	<p>Cristo é a maior força espiritual que o homem até hoje conheceu. Ele é exemplo mais nobre de quem deseja dar tudo sem nada pedir. Cristo é o supremo modelo: manifestou, como nenhum outro espírito, a vontade de Deus. Ele pertence aos homens de todas as raças que conservam a fé recebida dos antepassados. Ele é todo amor. O amor, seu supremo mandamento, é dirigido antes de tudo aos mais fracos, aos abandonados. Cristo é o homem perfeito e sua morte na cruz é o mais lindo exemplo de sacrifício. Jesus venceu e a história do mundo deu amplas provas. O Cristo histórico é verdadeiro, sem dúvida nenhuma. Não se pode negar a autenticidade de seus apóstolos que referiram suas palavras e ações. Mas a história de Cristo é a mais verdadeira da verdade histórica: encarna a lei eterna do amor. Cristo não carregou a cruz somente há mil e novecentos anos: carrega-a hoje e morre e ressuscita dia após dia. Cristo não pertence só ao cristianismo, pertence ao mundo inteiro. Se Cristo voltasse abençoaria a vida de muitos que nunca ouviram seu nome, mas que com sua vida foram um exemplo vivo das virtudes que ele praticou: amar o próximo mais que a si mesmos e fazer bem a todos e mal a ninguém. Os homens não são suficientemente humildes, suficientemente destacados dos bens e do poder, para poderem compreender a mensagem de Cristo. Enquanto a paz for fome não saciada, enquanto não eliminar a violência de nossa sociedade, Cristo não terá nascido.</p>
Vida e morte	<p>Vida e morte são as duas faces da mesma moeda. A arte de morrer segue a de viver. Para um satyagrahi a arte de morrer consiste em enfrentar a morte com alegria, cumprindo o próprio dever. À medida que o homem avança e que o mundo obedece à morte, o homem é obrigado a viver em tensão mais alta, num ritmo terrivelmente intenso. Só Deus pode tirar a vida, pois só ele dá.</p>

Quadro 21: Os principais segredos de liderança segundo Welch, sintetizados por Slater

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
I – O LÍDER VISIONÁRIO: táticas administrativas para garantir a vantagem competitiva	
Explore o poder de mudança	Mantenha-se receptivo à mudança. Lembre-se que resistir à mudança é fácil. Tenha certeza de que seus funcionários estão envolvidos na mudança.
Encare a realidade!	Ponha essa “regra” no topo de sua lista de estratégias empresariais importante. E tem motivo para isso. Os líderes empresariais que fogem da realidade estão fadados a fracassar. Simples assim. Depois de encarar a realidade, aja sobre esta realidade. É preciso agir sobre essa realidade e adaptar suas estratégias de negócios a essa realidade. Encare a realidade e será possível virar o jogo. Encarar a realidade pode ser a coisa mais difícil que um líder empresarial tem de fazer. Mas é essencial.
Gerenciar menos é gerenciar melhor	Gerencie menos. Ensine seus gerentes a gerenciar menos, dando a eles mais tempo para se dedicar a assuntos mais importantes. Instile confiança. Trate os funcionários com respeito e anime-os para tomar decisões. Saia do caminho. Os funcionários não precisam de constante supervisão. Deixe que cada um faça seu trabalho e ficará surpreso com os resultados. Enfatize o ideal, não a supervisão. Gerenciar menos dará aos gerentes mais tempo para pensar em tópicos maiores. Enfatize a importância de se ter novas idéias para o futuro do negócio.
4 Crie um ideal, depois saia do caminho	Cuidar duma empresa é simples. As complicações só surgem quando as pessoas não recebem as informações vitais. Mantenha sempre essas cinco perguntas-chave em mente: 1. Como é seu ambiente competitivo global?; 2. O que seus concorrentes fizeram nos últimos três anos?; 3. No mesmo período, o que você fez com eles? 4. De que forma eles poderiam atacá-lo no futuro?; 5. Quais seus planos para passar a frente deles? Gerenciar é alocar pessoas e recursos. Designe as pessoas certas para a função certa, dê a elas o que elas precisam e depois deixe o caminho livre. Os gerentes lideram com idéias. Os gerentes têm de ser abertos. Eles precisam liderar com idéias e divulgá-las em alto e bom som.



<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<p>Não persiga uma idéia central; em vez disso, estabeleça com clareza apenas algumas metas gerais com estratégia empresarial.</p>	<p>Defina uma estrutura geral para sua equipe. Não tente estabelecer um plano de batalha detalhado para cada situação. Em vez disso, defina algumas metas gerais que possam mudar de acordo com a situação. Crie valores que sejam coerentes com o projeto da empresa. Os valores devem refletir a visão, a cultura e as metas da empresa. Certifique-se que há espaço de manobra. Muito embora os valores básicos possam ser sempre os mesmos, as estratégias podem precisar mudar com o ambiente competitivo.</p>
<p>Incentive os funcionários que partilham com os valores da empresa. Cumpra os compromissos e partilhe os valores da empresa.</p>	<p>Dê mais responsabilidade aos funcionários e eles tomarão melhores decisões. Você aumentará a produtividade da organização ao conceder maior responsabilidade sujeita à prestação de contas a seus funcionários. Incentive os funcionários que seguem os valores da empresa, mesmo que não apresentem os números esperados. Os funcionários que seguem os valores da empresa não devem ser demitidos, mesmo que não consigam alcançar o resultado esperado. Pense em remanejá-los se os números continuarem baixos. Elimine os funcionários que não vivem os valores da empresa, mesmo que seus números sejam bons. Essa é uma das coisas mais difíceis para um gerente fazer, mas precisa ser feita. Manter esses gerentes pode não prejudicar a empresa durante um tempo de vacas gordas, mas você irá pagar o preço no tempo das vacas magras.</p>
<p><b>II – COMO DEFLAGRAR UMA REVOLUÇÃO: Estratégias para lidar com a mudança</b></p>	
<p>Analise criteriosamente sua empresa e defina o que precisa ser ajustado, o que precisa ser estimulado e o que precisa ser dispensado!</p>	<p>Não enfie sua cabeça na areia. Fique de olho, sempre atento a todos os fatores determinantes do negócio, do ambiente econômico às medidas tomadas por seus concorrentes. Faça “auditorias” regulares de seus empreendimentos para se certificar de que estão saudáveis. Aloque recursos para os empreendimentos líderes de mercado, cuide das empresas em dificuldades e livre-se daquelas que não são competitivas. Não tenha medo de contrariar o senso comum. Seguir o status quo pode ser a receita do fracasso. Tome decisões ousadas baseadas nas realidades das empresas e dos mercados em que elas atuam.</p>

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Seja o número um ou o número dois e prossiga redefinindo seu mercado	Desenvolva empresas líderes de mercado. Lembre-se de que as empresas número um e número dois serão capazes de agüentar os períodos de vacas magras, mas os retardatários ficam ainda mais para trás quando as coisas estão difíceis. Certifique-se de não estar definindo os mercados de forma demasiado limitada. Não cometa o erro de definir os mercados de forma tão estreita que acabe ficando de fora de importantes segmentos de mercado.
Faça o downsizing antes que seja tarde demais	Faça da constante revisão de despesas e do número de funcionários uma prática. Welch fez o downsizing quando a GE parecia estar saudável. Não parta do princípio de que tudo está bem apenas porque as coisas parecem bem no momento atual. Não administre em função de pesquisas. Os CEOs não devem Administrar as empresas como se fossem concursos de popularidade. Welch fez a coisa mais antipática nos primeiros anos de sua gestão, contrariando o senso comum. Faça o que você sabe que é certo para a saúde da organização a longo prazo. Lembre-se de que um downsizing agora pode evitar problemas muito maiores mais tarde. Se Welch não tivesse feita a reestruturação no início dos anos 80, poderia ser necessário eliminar muito mais emprego no futuro.
Lance mão das aquisições para dar o grande salto	Não tenha medo de dar o grande salto, mesmo que ele vá contra a cultura da empresa. Quando Welsh adquiriu a RCA, as regras da GE foram reformuladas. Não tenha medo de tomar uma medida ousada se ela for capaz de fazer a empresa avançar. Quem hesita está perdido. Welsh provou que agir com rapidez pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. Não tenha medo de interromper sua própria reunião da Honeywell se isso lhe parecer o correto a fazer.

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Cultura de aprendizado I: Promova a eliminação de fronteiras e o empowerment para incentivar uma cultura de aprendizado	Implemente as melhores idéias – não importa de onde tenham saído. Welch acabou com a idéia de que as melhores idéias só podem vir de dentro. Certifique-se de que seus funcionários sabem que devem esquadrinhar o mundo exterior atrás de boas idéias. Certifique-se de que as boas idéias se façam seguir por sua implementação. A não ser que a idéia seja concretizada, terá pouco impacto. Certifique-se de que haja a preocupação de implementar rapidamente as melhores idéias. Não subestime a troca de idéia no interior da empresa. Muitas empresas deixam de criar mecanismos de partilhamento de idéias dentro da empresa. Na GE, isso acontece freqüentemente em Crotonville, o centro de treinamento da empresa. Sua empresa está preparada para garantir que esteja havendo o intercâmbio de idéias em todos os níveis e em todos os cantos da empresa?
Cultura de aprendizado II: Promova a eliminação de fronteiras e o empowerment para incentivar uma cultura de aprendizado	Faça da busca de novas idéias uma prioridade de todos os funcionários. É essencial que a gerência deixe clara a importância de fazer com que todos se envolvam no aprendizado. Nesses tempos competitivos, as organizações não podem se dar o luxo de deixar ninguém de fora. Promova regularmente reuniões de partilhamento de idéias. Siga o exemplo de Welch e reúna os principais gerentes regularmente (anualmente/bianualmente). Certifique-se de que essas idéias se traduzem em ações. Recompense os funcionários que partilharem seu conhecimento. Encontre um meio de recompensar os gerentes e funcionários que partilharem suas idéias – e que implementarem práticas eficientes em todos os níveis.
Os grandes vencedores do século XXI serão globais	Habitue-se a pensar sem a limitação das fronteiras domésticas. Para ser vitorioso em grande escala na economia globalizada, as empresas devem desenvolver uma estratégia distinta para cada mercado internacional. Para ser vitorioso nos mercados estrangeiros, certifique-se de que possui uma sólida base doméstica. Os empreendimentos devem ser fortes em seu próprio país antes de buscar novos mercados fora. A GE sanou, fechou ou vendeu tudo que precisava antes de iniciar seu processo de globalização. Procure crescimento de dois dígitos na Europa e Japão. A GE estabeleceu empresas multibilionárias nesses mercados estratégicos. Se você ainda não estiver funcionando lá, pense nesses mercados numa futura expansão.

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>III – COMO ELIMINAR O ELEMENTO “CHEFE”:</b> Segredos de produtividade para criar a organização sem fronteiras	
Reduza os níveis hierárquicos: Livre-se das gorduras	Muitas organizações ainda possuem excesso de níveis hierárquicos. Para saber se a sua organização está com excesso de níveis hierárquicos, pergunte a si mesmo e a seus colegas se as decisões têm sido tomadas com lentidão por causa da hierarquia. Para a redução de níveis hierárquicos livrando-se de qualquer camada que não faça verdadeiramente uma diferença em todo o processo: todas as camadas de gerenciamento deveriam passar por um teste de relevância. Se ninguém sabe o que um determinado gerente faz, ele ou ela pode não estar fazendo nenhuma diferença. Não permita que as emoções o atrapalhem. Tirar o emprego de executivos pode ser a decisão mais difícil que um gerente precise tomar. Tome a decisão baseado em critérios objetivos, não em sentimentos ou relações.
Promova a produtividade usando os três segredos (velocidade, simplicidade e autoconfiança)	Não parta do princípio de que o que funcionou no passado funcionará no futuro. Esse tema perpassa todos os escritos de Welch e é um dos segredos de seu sucesso. As empresas que enfatizam a velocidade, a simplicidade e a autoconfiança serão as organizações produtivas capazes de mudar em função do ambiente e do mercado. Remova os obstáculos para gerar velocidade e autoconfiança. Crie organizações abertas com um propósito claro. Os líderes têm de expressar uma visão e certificar-se de que seus colaboradores têm consciência de como seu empenho ajuda a empresa a ser vitoriosa. Lembre-se de que as mensagens simples são as melhores. Mensagens complexas muitas vezes são confundidas ou mal interpretadas. Os recados mais eficientes são simples de entender. Eles acendem uma centelha nas pessoas e aumentam a produtividade, porque as pessoas conseguem “ver” o ideal.

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Aja como uma pequena empresa	<p>Não parta do princípio de que grandes empresas não conseguem agir como pequenas empresas. Welch teve de se esforçar para conseguir isso, mas ele sabia que seria capaz de insuflar a paixão e a informalidade dum pequena empresa na alma da GE. “Estruture-se como uma pequena empresa”. Welch removeu os níveis hierárquicos e chefes de departamento que não faziam diferença. Se a sua organização é muito inchada, pense em reestruturar, eliminar as camadas, as fronteiras, a necessidade de aprovação vinda de cima e tudo mais que torne a empresa mais lenta. Numa pequena empresa, todo mundo conhece o cliente. Este é um bom parâmetro que irá ajudá-lo a mensurar o desempenho de sua empresa. Welch gosta de comparar sua empresa à mercearia da esquina. Se a sua empresa é tão grande que parece que ninguém a conhece, então essa é a situação perfeita para essa medida.</p>
Elimine as fronteiras!	<p>Identifique as fronteiras que existem dentro de sua empresa. Tudo que crie barreiras entre os departamentos e os funcionários é uma fronteira. Ainda mais nocivo é qualquer fronteira que se interponha entre o seu pessoal, os clientes e fornecedores. Procure eliminar essas fronteiras. Se os gerentes antigos não se reunirem regularmente, comece a realizar reuniões a cada trimestre ou semestre. Welch afirma que as reuniões do seu CEC ajudam no fluxo de idéias por todos os diversos empreendimentos da GE. Consiga um ambiente informal e estimule todo mundo a falar livremente e a contribuir com idéias relevantes. Para implantar o comportamento sem fronteiras em sua organização, você terá de envolver todo o mundo. Se as fronteiras estiverem profundamente arraigadas, considere a realização dum sessão de Work-out.</p>

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Desperte a energia de seus funcionários	Desperte a produtividade envolvendo todo mundo. Certifique-se de que todos sabem como sua contribuição é importante no cômputo geral. Transforme os trabalhadores em donos. Os donos têm muito mais interesse pelos negócios. Deixe que os funcionários saibam que a gerência está interessada em escutar toda a idéia capaz de melhorar as coisas. Tenha paciência. As atitudes não mudam da noite para o dia Welch esperou até 1988 antes de implementar o work-out. Ele sabia que nada pode substituir o tempo, e que outros aspectos de seu plano tinham de fazer efeito antes que ele conseguisse superar a inércia e estabelecesse a confiança em toda a empresa.
Escute as pessoas que efetivamente realizam o trabalho	O work-out vira a hierarquia de cabeça para baixo. O programa de work-out era um sinal claro do compromisso de Welch de transformar a GE de alto a baixo. Os gerentes que não conseguissem responder às exigências do work-out eram demitidos. O segredo do work-out é permitir que todos falem com liberdade. Essa é oportunidade que o funcionário tem de ser ouvido. O sucesso do programa depende da disposição dos funcionários de falar aberta e francamente sem medo de ser penalizado. Isso não é nada fácil de fazer. Se não for possível realizar uma sessão completa de work-out, tente uma minissessão de metade dum dia. O work-out tal como realizado pela GE pode ser uma meta ambiciosa demais. Para não deixar que o diálogo morra, pense numa sessão de três horas durante a qual se discuta alguns temas específicos já acordados com antecedência. Siga muitas das diretrizes, mas reduza toda a sessão a um programa de administração mais fácil. Se isso der certo, você poderá realizar sessões de dia inteiro para atacar problemas mais complexos.
Coloque-se à disposição de seus funcionários e responda a todas perguntas que eles fizeram!	Identifique aquelas práticas antigas em sua empresa que poderiam fazer sentido anos atrás, mas que já não são Relevantes. Toda empresa tem hábito tolos que deveriam ter sido abolidos anos atrás. Identifique-os – e elimine-os.
<b>IV – A LIDERANÇA DA PRÓXIMA GERAÇÃO: Iniciativas para obter – e sustentar – crescimento de dois dígitos</b>	

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Stretch: Estique suas metas sempre que puder	Os líderes empresariais devem criar formas de obter o máximo de seus funcionários. Cada funcionário deve ser “esticado” (stretched) ao máximo. Na época do downsizing, você, como líder empresarial, não deve se sentir impedido de agir da mesma forma. Tire o máximo de seus funcionários. Os funcionários devem alcançar as metas fixadas e então ultrapassá-las. Se eles não atingirem essas metas de Stretch, tudo bem. Mas eles devem tentar esse “esticamento”. Decida-se entre exigir que seus funcionários atinjam de fato as metas do stretch ou permitir que apenas a tentativa seja suficiente. O conceito de “esticamento” (stretching) vale a pena porque significa que seus funcionários se esforçarão mais, mesmo que no final fiquem abaixo da expectativa. E ao tentar exceder suas metas, eles podem surpreender a si mesmos, fazendo o impossível. Incute em seus funcionários a idéia de que eles devem ir além das metas ordinárias.
Faça da qualidade sua maior prioridade	A qualidade dos seus produtos e processos pode determinar o sucesso da empresa que você dirige. Não dependa das iniciativas e estratégias de outra empresa para atacar o problema da qualidade. Ataque-o diretamente concebendo um plano abrangente. Descubra quanto tempo seus funcionários estão gastando para consertar um produto e reformulá-lo antes que ele seja enviado ao mercado. E então reduza o tempo em que os funcionários gastam nessa parte do processo de qualidade. A qualidade deve ser tão importante para o sucesso do cliente que seus produtos sejam sua única escolha possível. Ao fazer da qualidade uma alta prioridade em sua empresa, você verá que a satisfação do cliente aumentará proporcionalmente.
Faça da qualidade a obrigação de cada funcionário	Inclua o Programa de Qualidade Seis Sigma nos esforços de controle de qualidade da sua empresa. Você verá que a qualidade de seus produtos e processos irá melhorar enormemente. Aplique os padrões de qualidade Seis Sigma a diferentes elementos de sua empresa. Você deve examinar todos os setores da sua empresa, produtos e processos, e decidir quais deles devem ser priorizados ao implementar o programa Seis Sigma. Torne o Seis Sigma uma preocupação central. Você também deve deixar claro para os seus funcionários que, seja qual for o programa de qualidade escolhido, ele deve se tornar o foco principal de atenção de cada executivo e cada funcionário.

<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Tenha certeza de que todos saibam como funcionam o Seis Sigma	Siga os métodos gerais para atingir os níveis de qualidade de Seis Sigma. Você conseguirá uma nova disciplina em sua empresa não apenas mensurando, mas analisando cada processo e transação. Os funcionários têm de controlar todo o processo e transação em busca da solidez assim que tiverem sido aprovados. Você terá de implementar um sistema contínuo de controles para monitorar o progresso do seu programa de qualidade e para garantir que a qualidade não caia em algum momento no futuro. É muito importante quantificar os resultados do Seis Sigma, e a satisfação do cliente é um componente crucial dessa quantificação. Você também deve instituir pesquisas com os clientes para conhecer e quantificar o progresso de seus esforços de qualidade Seis Sigma.
Certifique-se de que o cliente perceba a qualidade	Não é suficiente instituir um Programa de Qualidade Seis Sigma. Você não pode partir do pressuposto segundo o qual apenas porque instalou o programa., os clientes vão ficar entusiasmados com ele. Os clientes têm de ser incluídos no processo. Você deve certificar-se de que seus clientes estejam percebendo os resultados do seu programa Seis Sigma o mais rapidamente possível. Inclua o cliente nas discussões logo nos primeiros estágios. Não espere demais para mostrar aos clientes o que a implementação do Seis Sigma está fazendo pela empresa.
Cultive seu setor de serviços ele é o futuro	Não trate os serviços como um “mercado secundário”. Você deve começar a tratar os serviços como uma parte essencial do seu mercado. Ao enfatizar os serviços, sua empresa pode multiplicar muitas vezes seus mercados potenciais. Você deve estudar suas linhas de produtos para saber se pode oferecer serviços relativos a eles. Entre na parte de prestação de serviços do seu negócio o mais rápido possível. Invariavelmente, a parte do negócio dedicada aos produtos terá menores taxas de crescimento do que o setor de serviços. Isso deve servir de incentivo para você entrar no setor de serviços o mais rapidamente possível.



<b>SEGREDOS DE LIDERANÇA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Transforme sua empresa numa e-empresa	Pôr informações sobre produtos na Internet é muito diferente de deixar sua empresa completamente dependente da Internet. Vá além da troca de informações na Internet e aprenda que partes da sua empresa pode ir para a Internet sem muita dificuldade. Transforme sua empresa numa e-company o quanto antes. Veja sua empresa na totalidade, e comece a pôr tantas funções e processos na Internet quanto for possível. As vantagens sobre a produtividade e a eficiência serão enormes. Transformar-se numa e-company é especialmente aplicável àquelas empresas que possuem um enorme componente de serviços. Uma significativa parte da transição da General Electric da manufatura para os serviços se deu tirando partido da Internet. Você, como líder empresarial, só pode beneficiar-se da porção de sua empresa ligada à prestação de serviços reinventando seu negócio na forma duma e-company.
Adapte os empreendimentos já existentes para a Internet	não parta do princípio de que é necessário um novo modelo - Adapte seu modelo de negócios à Internet. Não tenha medo de que seu modelo empresarial não funcione na Internet. Se você simplesmente continuar o que sempre veio fazendo, isso dará certo na rede. Você não precisa dum novo modelo empresarial para a Internet. Você não deve acabar com nenhum dos seus empreendimentos, mas apenas adaptá-los à Web. A Internet não tão assustadora quanto parece a princípio. Montar sites na Web não é coisa muito complicada. Encontre o pessoal certa para criar e manter seu Website. Os resultados devem ser extraordinários.
Use o e-business para dar o golpe de misericórdia na burocracia	A Internet permite que os gerentes se comuniquem instantaneamente com os funcionários. Use a Internet regularmente para transmitir a mensagem da empresa. Reinvente a empresa para concorrer na rapidez da Internet. Pense em termos de dias e semanas, em vez de anos. Tirar proveito da rapidez mudará os funcionários da sua empresa. O sucesso na Internet tem mais a ver com uma empresa fundamentalmente forte do que com qualquer outro fator. Na GE, esses fundamentos incluem empresas líderes de mercado, o programa de qualidade Seis Sigma, capacidade de atendimento de alto nível, confiabilidade, marca etc.

FONTE: SLATER, Robert. Os 29 segredos de Jack WELCH: CEO da GE; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. – Rio de Janeiro: Campus, 2001. Baseado em WELCH, Jack. Jack: definitivo: segredos do executivo do século; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Quadro 22: Os principais princípios de liderança segundo Giuliani

PRINCÍPIOS	SIGNIFICADO
Primeiro as prioridades	Dê o tom. Comece com pequenos sucessos. Transpire com pequenos detalhes.
Prepare-se sem descanso	Visualize as coisas por si próprio. Instile diligência prévia nos outros.
Todos são responsáveis, o tempo todo	Gerenciando a redução da criminalidade: Compstat. Prestação de contas geral e irrestrita. Faça o possível e tente o impossível.
Cerque-se das melhores pessoas.	Analise os pontos fortes e os pontos fracos, inclusive os seus. Aprenda com as melhores equipes. Currículos não são tudo. Motive
Reflita, então decida	Lutando contra o câncer. Esteja pronto para puxar o gatilho quando o tempo for pouco. Explore a tensão criativa. Ouça sem interromper.
Prometa de menos e entregue demais	Prometa apenas quando tiver certeza. Não transforme a vitória em derrota.
Desenvolva e comunique fortes crenças	Desenvolva fortes crenças. Reexamine as crenças: A odisséia política. Transmita fortes crença. Seja direto e não use filtros. A importância da linguagem. Aferre-se à sua palavra. Adapte a mensagem ao ouvinte.
Seja você mesmo	Dê o exemplo. Desafie as expectativas. Não permita que os críticos definam sua agenda.
Lealdade: A virtude vital	Abrace os que são atacados. Você não é pago para ser maltratado.
Casamentos voluntários e funerais compulsórios	Essa foi uma lição que aprendi com meu pai, que primava por ajudar as pessoas nos momentos em que mais precisavam dele. Com a intensidade que lhe era peculiar, meu pai infundiu-me a mensagem de que os casamentos são voluntários, mas os funerais são compulsórios.
Lealdade: Resista aos fanfarrões	Entre na briga com um plano. Não exceda o fator ganância. Não ultrapasse os limites.
Estude. Leia. Aprenda com independência	Ensine primeiro a si próprio. Não deixe por conta dos especialistas.
Organize-se em torno dum propósito	Faça gráficos e compreenda. Quando delegar, delegue mesmo. Às vezes some. Às vezes subtraia.
Suborne apenas os subordináveis.	Será que o outro lado cumprirá a sua parte? Deve-se exigir que o outro lado, antes cumpra a sua parte. Mas insista em lidar apenas com pessoas de palavra. No final das contas, esse princípio faz com que as partes adotem padrões mais elevados.

FONTE: GIULIANI, Rudolph W. O líder: a autobiografia do mais famoso prefeito de Nova York. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2002