



GESTÃO UNIVERSITÁRIA: A LIDERANÇA EM FOCO

LUIZA LÚCIA E SILVA SANTANA
NINA ROSA DA SILVEIRA CUNHA
ADRIEL RODRIGUES DE OLIVEIRA
LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA

O objetivo geral do trabalho foi comparar características que um líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito. Especificamente levantaram-se as características de liderança; elencaram-se as mais importantes; e contrastaram-se a similaridade ou não, a aproximação ou não, com aquelas já consagradas. O trabalho é descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando-se como técnica para tratamento dos dados a Análise de Conteúdo em que as unidades de análise foram identificadas por palavras. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado a diretores de Centro de Ciências, de uma IFES em Minas Gerais, Brasil, sendo o universo de caráter censitário. Os dados indicam que não há direcionamento comum entre os sujeitos pesquisados, que traduzam, em geral, a unissonidade de opiniões sobre o tema. Expressões apontadas pelos sujeitos deveriam ser inerentes ao ser humano. Entretanto, foram citadas como características de um líder, demonstrando certa fragilidade ou confusão. Tratando-se de cargo público, há que se considerar, que características inerentes ao homem fortalecem e corroboram o exercício da liderança. Assim, devem se pautar como permanente exercício de reflexão e ação dos diretores e gestores públicos por estarem imbuídos de responsabilidade social.

Palavras-chave: Liderança, IFES, gestores públicos eleitos.

1 Introdução

O tema liderança é considerado polêmico em todas as esferas organizacionais. Nas instituições públicas de ensino, a liderança é vista como um processo transformacional e cíclico. É transformacional por promover mudanças no âmbito universitário, e, conseqüentemente, no acadêmico, gerando impactos de ordem administrativa e social. É cíclico, uma vez que ocorre de quatro em quatro anos, de acordo com as legislações pertinentes. Constitui, pois, matéria importante de se conhecer para o sucesso dessas organizações, considerando-se sua função social, sua estrutura e seu funcionamento.

Tendo em vista que essas instituições têm objetivo final diferente daquele das demais organizações ou empresas, o tema liderança apresenta maior controvérsia. Naquelas, o que se observa como objetivo preponderante é o lucro, enquanto que nas instituições de ensino, a formação das pessoas pela educação é objetivo principal. Em face desse cenário em que a essência é o homem, há predominância das decisões colegiadas, ou seja, decisões coletivas, que são emanadas por pessoas com formação diferenciada e que visualizam os cargos que ocupam de forma também diferenciada, com interesses, valores, atitudes que interferem nessas decisões. Nessa situação os líderes ou gestores vivenciam uma dinâmica diferente daquelas das demais organizações ou empresas.

Na gestão de pessoas, o tema requer atenção especial e propicia amplo leque de estudos e análises, uma vez que, acredita-se ser, também no dueto – pessoa e trabalho – que uma instituição de ensino cumpre sua função social que é a formação do homem pelo processo educacional.

O focal principal deste trabalho foi estudar as características de líderes (gestores), na categoria específica de Diretores de Centro de Ciências, numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no Estado de Minas Gerais, segundo a percepção desses atores.

A IFES em estudo é reconhecida nacional e internacionalmente pela tríade ensino, pesquisa e extensão. Além disso, é pioneira na atividade da extensão e bem conceituada pela vasta produção científica. De acordo com informações disponíveis em seu site, conta com um quadro de mais de 13.000 discentes da graduação e da pós-graduação e com cerca de 855 docentes. Suas áreas de conhecimento abrangem as Ciências Agrárias, Exatas, Humanas, Letras e Artes, Biológicas e da Saúde.

Os gestores eleitos dessa IFES podem ser incluídos na definição de líderes formais e nomeados, apresentada por Bowditch e Buono (2006, p. 145), qual seja:

líderes nomeados referem-se àquelas pessoas que ocupam um determinado papel organizacional, tal como executivo, gerente ou supervisor. A descrição de cargo desse papel dá à pessoa autoridade para executar certas tarefas organizacionais.

No caso deste estudo, gestores eleitos representam uma liderança no seio da comunidade acadêmica e universitária, uma vez que foram escolhidos em eleições específicas, por servidores docentes e técnicos administrativos e por discentes da graduação e da pós-graduação, para cada unidade denominada Centro de Ciências. Em processo posterior, foram nomeados pelo reitor para cumprimento de mandato por quatro anos.

Por ser de cunho descritivo, neste trabalho concentrou-se no estudo das características do líder, ou gestor de uma IFES, na tentativa de compará-las com aquelas já consagradas pelos teóricos e estudiosos da área. Ressalta-se que são importantes para o exercício dos gestores das instituições públicas de ensino para que atuem eficazmente nas comunidades acadêmica e universitária.

Objetivou-se neste trabalho comparar as características que um líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito, no âmbito de uma IFES, na percepção dos sujeitos

pesquisados, com as ideias teóricas já consagradas. Especificamente, tentou-se levantar as características de liderança; elencar aquelas consideradas mais importantes; e, finalmente, contrastar a similaridade ou não, a aproximação ou não, com aquelas registradas pelos teóricos considerados.

As questões que se pretende responder norteiam o desenvolvimento deste trabalho: **Quais são as percepções dos gestores de uma IFES sobre características de um líder para o exercício de um cargo público? Há similaridade entre as características registradas pelos teóricos com aquelas percebidas pelos gestores públicos de uma IFES?**

1.1 Liderança

As relações entre as pessoas, principalmente sua interferência no âmbito do trabalho, têm sido debatidas em vários estudos e pesquisas realizados pela comunidade acadêmica e também por especialistas em administração, gestão de pessoas, educadores e empresários.

Diante disso, liderança é um tema que tem suscitado interesse desses muitos especialistas, uma vez que se pode abrir um leque de contribuições a outras áreas do conteúdo que contemplam as teorias das relações com as organizações. Pretende-se, aqui, fazer um registro teórico à luz de contribuições de alguns estudiosos do assunto, sem que, entretanto, tenha se escolhido um modelo ou um estilo de liderança que possa ser considerado ideal para uma instituição pública de ensino.

Um dos importantes objetos de estudo dos temas ligados à administração é a liderança. Segundo Bergamini (1994), podem-se delinear quatro direções de estudo: 1) centrado na preocupação com aquilo que o líder é – os traços ou características de personalidade como responsáveis por sua eficácia; 2) centrado na dinâmica quanto à concepção do líder – investiga-se o que o líder faz, procurando delinear diferentes estilos de liderança; 3) centrado nas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, tentando conhecer variáveis do meio ambiente que podem influenciar no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor; e 4) centrado nas motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

1.2 Liderança: conceitos e características

Robbins (2005, p. 258) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização”.

Cohen e Fink (2003, p. 254) afirmam que o elemento principal da liderança é a influência e, assim, para eles, liderança é “um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente de formas específicas”.

Hunter (2004, p. 25) define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Para Bowditch e Buono (2006, p. 144), liderança é “um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas”.

Num estudo sobre a revisão da evolução histórica sobre liderança, Bergamini (1994) ratifica a ideia do aparecimento de incontáveis conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional, ou seja, com base nas relações das pessoas, num fenômeno grupal e, ainda, na evidência de se tratar de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores, o que pode ser considerado atual.

Quanto às características e dependendo da natureza dos estudos sobre liderança, podem-se encontrar inúmeras delas atribuídas aos líderes. Nesse caso, serão aqui registradas aquelas listadas por quatro autores sem que, necessariamente, sejam atinentes a uma determinada corrente ou a um determinado estilo de liderança, por não ser foco do estudo. A

restrição aos quatro autores se prendeu ao fato de ser um trabalho com delineamentos prefixados para posteriores comparações com autores consagrados no meio científico.

Goodwin (1999), ao realizar um estudo sobre líderes do século XX, registrou as características de lideranças que se seguem: aprender com os próprios erros, ou seja, enfrentar a derrota com serenidade; assumir a responsabilidade de seus erros e os de sua equipe; autoconfiança; ser flexível; observar, discutir, avaliar e entender e então assumir a responsabilidade e prosseguir; ser otimista e ter confiança em seus subordinados; e influenciar a opinião dos seguidores.

Robbins (2005) registra sete características do líder: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Eboli (2005) registra sete papéis evidenciados por especialistas na área de Universidade Corporativa, com vistas ao desempenho de lideranças educadoras: visionário – apontar a direção do Sistema Educacional Corporativo; patrocinador – encorajar os colaboradores; controlador – participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências; especialista – idealizar e desenvolver novos programas educacionais; professor – ensinar nos programas educacionais; aprendiz – mostrar também sua vontade de aprender, frequentando cursos.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 350) discordam da tese de determinação de características gerais válidas para um líder e registram que atualmente

não se fala mais em liderança como um traço psicológico, intrínseco de um indivíduo, que uns têm sorte de ter e outros não. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deva agir.

Estes autores citam, entretanto, uma lista de qualidades fornecidas por May Smith, na concepção da pessoa isolada: “a inteligência, bom julgamento, discernimento, imaginação, habilidade em aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça.” Ponderam que se observar nomes de líderes conhecidos, por exemplo Hitler, Napoleão, a rainha Elizabeth I, verificar-se-á absurda a hipótese de dizer

que um líder deve ser equilibrado e possuir senso de humor ou de justiça... ... Alguns dos mais bem sucedidos líderes da história têm sido neuróticos, insanos, epiléticos, destituídos de humor, de mente estreita, injustos e autoritários; tem havido líderes religiosos possuídos de um senso patológico de culpa, líderes políticos com ilusões de onipotência e ditadores militares com ilusões de perseguição.

Tem-se registrado a grande contribuição que muitos dos líderes deram à humanidade, mesmo com suas neuroses. Como exemplo, citam-se Ford e outros “capitães de indústria”, mostrando que a anormalidade mental “... não é desvantagem em um líder e, mesmo, pode ser uma vantagem, enquanto este seja insano na direção apropriada.”

Lacombe e Heilborn (2006, p. 351) ainda registram algumas características atribuídas a líderes por líderes e estudiosos. Para Marechal Montgomery, o líder deve ser capaz de:

ver com clareza os seus objetivos e se esforçar para alcançá-los; tomar decisões e ter calma na hora da crise; verificar o cumprimento das ordens; julgar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos; compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Para James M. Kouzes e Barry Posner, citados por Lacombe e Heilborn (2006), as pesquisas mostram que o que as pessoas admiram no líder são honestidade, competência, inspiração e visão de futuro. Para William Pollard, um líder que sabe servir deve

reconhecer o valor e a dignidade das pessoas; comprometer-se com os projetos, ouvir e aprender com os liderados; fazer as coisas acontecerem, iniciando as ações e, em alguns casos, saber criar os desequilíbrios para manter a vitalidade da organização; fazer as coisas acontecerem por meio dos outros, sendo generosos na delegação de autoridade e promover diversidade, reconhecendo que as diferenças das pessoas fortalecem o grupo.

Lacombe e Heilborn (2006) registram que inúmeras opiniões sobre liderança “mostram como esse conceito é fluido” e citam que há concordância de opinião sobre as características dos líderes expressa por dois autores (PETER DRUCKER; POLLARD), qual seja: “o líder deve servir.”

1.3 Liderança e administração

As pessoas são diferentes nos aspectos socioculturais e psicológicos, portanto, trabalhar em equipe é um desafio para qualquer organização e, assim, também o é nas instituições de ensino, à medida que isso não pode ser feito sem critérios, normas e respeito a elas.

Em se tratando de instituições públicas de ensino, na maioria das vezes, as decisões necessariamente têm que ser emanadas dos colegiados superiores, demandando ações múltiplas e de naturezas diversas. Diante disso, para que a gestão da instituição ocorra da melhor forma possível, é preciso investir nessas ações, as quais possibilitarão reflexões e tomadas de decisão, exigindo-se, assim, que se faça um diagnóstico para localizar situações problemas e propor alternativas de solução. A liderança, então, assume papel preponderante à medida que tende a influenciar as pessoas a buscarem formas diversas de alcançar os objetivos da instituição de ensino.

Dependendo do nível de administração que se exerce, de acordo com os estudos feitos por Katz (1974), são registradas as habilidades de liderança: a) habilidades técnicas: envolvem conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas; b) habilidades humanas: referem-se à capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado; e, c) habilidades conceituais: consistem na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, de reconhecer que as várias funções dentro da organização são interdependentes, de como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais e de reconhecer relacionamentos. Permitem ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se depreender que a habilidade conceitual engendra tessituras dos aspectos técnico e humano. Para Katz (1974), o líder precisa navegar nesses três mares. As habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa, indagando qual seria a habilidade mais adequada para cada nível da administração. Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, se afastando do processo operacional, a necessidade da habilidade técnica é menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não ser mais necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas.

Nesse ambiente dinâmico, a *performance* do líder torna-se um desafio, uma vez que requer o desenvolvimento de uma visão condizente com a realidade, a criação de estratégias para implementar essa visão, a comunicação efusiva da visão no sentido de conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor, o depósito de confiança nas pessoas para que possam criar e implementar aquela visão.

1.4 Unidade pública administrativa

A instituição de ensino escolhida para este estudo é da rede federal de educação, portanto da esfera pública. O estudo tem como foco os Centros de Ciências de acordo com o Regimento Geral (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2000):

são os órgãos que administram o exercício simultâneo de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em uma ou mais áreas de conhecimento, respeitadas as normas legais, estatutárias, regimentais e as resoluções dos órgãos competentes.

A administração desses Centros cabe ao Conselho Departamental e à Diretoria. Essa última é o órgão executivo do Centro, com estrutura orgânica própria, cabendo-lhe administrar as suas atividades.

O Diretor do Centro é escolhido e nomeado na forma da legislação vigente e do Estatuto da Universidade. Como gestor, compete a ele, dentre outras funções: “representar o Centro, administrar, supervisionar e coordenar suas atividades; zelar pelo bom desempenho das atividades do Centro; convocar e presidir as reuniões dos respectivos Colegiados dos Centros;... poderá decidir *ad referendum* do Conselho Departamental, ao qual a decisão será submetida na próxima reunião que houver.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2000).

2 Metodologia

De cunho descritivo, o presente trabalho apresentou-se com abordagem qualitativa, utilizando-se como técnica para tratamento dos dados a Análise de Conteúdo, que visa identificar o que está sendo dito sobre determinada questão. As unidades de análise foram identificadas por palavras. A análise foi desenvolvida a partir das significações e da sua interpretação, resgatando-se a questão proposta da pesquisa e confrontando os resultados com o arcabouço teórico que norteou o trabalho.

Constituiu-se, quanto aos meios, como sendo bibliográfico, documental e de campo.

O universo pesquisado é de caráter censitário, composto por todos os quatro professores, integrantes da carreira do magistério superior, sendo um adjunto e três associados. Um é do sexo feminino, iniciando o primeiro mandato de diretor de Centro de Ciências; e, os outros três, do sexo masculino, com mandatos assim discriminados: um iniciando o segundo mandato, ou seja, há quatro anos em efetivo exercício no cargo; um concluindo o segundo mandato, ou seja, há aproximadamente oito anos em efetivo exercício no cargo; e outro concluindo um mandato, ou seja, há aproximadamente quatro anos em efetivo exercício no cargo. Todos eles têm vasta experiência na esfera acadêmica. Na administrativa, antes de serem eleitos para diretores de Centro de Ciências, exerceram outras gestões em cargos que exigiam eleições e, ou, como designados para cargos de confiança da administração superior.

Foi aplicado um questionário com duas questões abertas, sendo a segunda dependente da primeira. A aplicação do questionário deu-se nas sedes das diretorias dos centros, em dias e horários previamente agendados, de tal forma que se concentraram em dois dias e em duas tardes, seguidamente.

3 Resultados da pesquisa

Os resultados e discussão foram apresentados em quatro seções:

Na seção 1, conforme consta do Quadro 1, fez-se a apuração de todas as expressões dos respondentes como sendo aquelas que o líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito. Na discussão, coube o resgate das características registradas pelos autores, ocasião em que se contrastaram essas expressões com aquelas características.

Nas seções 2 e 3, apuraram-se as expressões indicadas como as mais importantes, na percepção dos sujeitos pesquisados, em primeiro lugar e em 2º lugar, respectivamente, sendo procedida a mesma estratégia da seção 1 (Quadros 2 e 3).

Na última seção, a 4, apresentaram-se considerações sobre as demais expressões que não foram indicadas como as principais, mas que compuseram o rol de expressões manifestadas, na percepção dos respondentes.

Seção 1- Apuração das expressões dos sujeitos pesquisados como sendo aquelas características que um líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito

Tomando como referência as oito características de liderança registradas por Goodwin (1999), quais sejam: aprender com os próprios erros, significando enfrentar a derrota com serenidade; assumir a responsabilidade por seus erros e os de sua equipe; ter autoconfiança; ser flexível; observar, discutir, avaliar e entender e então assumir a responsabilidade e prosseguir; ser otimista e ter confiança em seus subordinados; e influenciar a opinião dos seguidores, pode-se perceber que das expressões manifestadas pelos sujeitos pesquisados, nenhuma delas se aproxima das do autor.

Já com relação às sete características registradas por Robbins (2005), como: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho, constata-se que duas se aproximam das características emitidas pelo autor: “exercer liderança” com desejo de liderar; e “idoneidade” com honestidade e integridade.

Das seis características registradas por Eboli (2005): visionário; patrocinador – promover o encorajamento nos colaboradores; controlador – participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências; especialista – idealizar e desenvolver novos programas educacionais; professor – ensinar nos programas educacionais; aprendiz – mostrar também sua vontade de aprender, frequentando cursos, percebe-se que duas se apresentam bem próximas: “visão acadêmica” e “visão estratégica” com visionário.

Considerando as oito características registradas por Lacombe e Heilborn (2006): inteligência, bom julgamento, discernimento, imaginação, habilidade em aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça, verifica-se que apenas uma relaciona-se às características elencadas, qual seja, senso de justiça.

Diante dessa estratégia de apuração e de comparação observa-se que das 25 características elencadas pelos sujeitos pesquisados, cinco (20%) são similares a elas (Quadro 1).

Quadro 1- Expressões sobre as características de um líder para o exercício do cargo público, segundo os registros dos sujeitos pesquisados

Expressões dos sujeitos pesquisados
Capacitação de articulação
Exercer liderança
Idoneidade

Carismático
Comprometido
Consecutivo
Visão acadêmica
Visão estratégica
Demonstrar honestidade
Experiência administrativa no âmbito universitário
Idealizador
Pró-ativo
Realizador
Reconhecimento das suas atividades acadêmicas
Saber ouvir
Seja competente
Seja imparcial
Ser conhecido entre os seus pares
Seja justo
Simpático
Ter capacidade de articulação verbal
Ter conhecimento dos problemas do cargo que pleiteia
Ter desprendimento da carreira acadêmica
Ter experiência de outro cargo administrativo
Ter experiência, conhecimento

Fonte: Resultados da pesquisa.

Uma vez que nessa pesquisa, o intuito não foi averiguar o entendimento ou o significado das expressões manifestadas pelos respondentes, acredita-se que talvez outras expressões, se explicados seus sentidos, possam se aproximar das características registradas pelos autores. Caberia, então, um aprofundamento maior nas indagações para descobrir o pensamento desses sujeitos com relação a cada uma das expressões, para se ter o conhecimento do real significado delas, e poder analisá-las qualitativamente.

Seção 2- Apuração das expressões indicadas como as mais importantes, em primeiro lugar

Os sujeitos pesquisados responderam diferentemente a questão 2, demonstrando que não há um pensamento comum entre eles sobre aquelas expressões consideradas mais importantes (Quadro 2). A natureza dessas expressões pode denotar caminhos e prioridades diferentes. Porém, as expressões “ter experiência, conhecimento” e “ser conhecido entre os seus pares” podem ser interpretadas como tendo certa aproximação entre elas.

Quadro 2- Expressões indicativas das características mais importantes, em primeiro lugar

Expressões
Capacidade de articulação
Ter experiência, conhecimento
Ser conhecido entre os seus pares
Pró-ativo

Fonte: Resultados da pesquisa.

Das quatro expressões manifestadas pelos respondentes, uma delas, qual seja, “ter experiência, conhecimento”, se aproxima de características registradas pelos autores, dentre elas, conhecimentos relevantes para o cargo e especialista.

Uma vez apuradas as quatro expressões mais importantes, acredita-se que aqui também caberia um estudo qualitativo para descobrir a similaridade ou aproximação delas com aquelas registradas por Goodwin (1999), Robbins (2005), Eboli (2005) e Lacombe e Heilborn (2006). Além disso, este estudo poderia mostrar qual é o entendimento dos sujeitos pesquisados sobre essas expressões na perspectiva da administração de uma IFES, que é diferente das demais organizações.

Seção 3- Apuração das expressões indicadas como as mais importantes, em segundo lugar

Das expressões indicativas das características mais importantes, em segundo lugar (Quadro 3), observa-se que a natureza de cada uma delas é bem diferenciada entre si. Porém, como já registrado na seção 1, a expressão “visão acadêmica” pode ser considerada similar a uma daquelas registradas por Eboli (2005), qual seja, visionário.

Quadro 3- Expressões indicativas das características mais importantes, em segundo lugar

Expressões
Visão acadêmica
Seja competente
Ter experiência de outro cargo administrativo
Comprometido

Fonte: Resultados da pesquisa.

Ressalta-se que as expressões “ter experiência, conhecimento” e “ter experiência de outro cargo administrativo” aparecerem em primeiro e em segundo lugar, respectivamente. Isso pode sugerir que, se a expressão principal a se considerar for “experiência”, há uma tendência de se acreditar que ela é um direcionamento possível para gestores na IFES pesquisada.

Seção 4- Apuração das expressões que não foram indicadas como as principais, mas que compõem o rol de características manifestadas.

Na percepção dos respondentes, as expressões constantes do Quadro 4 compõem um rol diversificado de características de líderes gestores sem que, necessariamente, sejam as mais importantes.

A expressão “experiência administrativa no âmbito universitário” pode sugerir certa similaridade ou aproximação com “ter experiência, conhecimento” e “ter experiência de outro cargo administrativo”, que foram apuradas como expressões do rol de primeiro e de segundo lugar, respectivamente.

Das cinco expressões manifestadas pelos diretores de Centros, quatro delas, “exercer liderança”, “idoneidade”, “visão estratégica” e “seja justo”, podem ser consideradas similares ou próximas de quatro características registradas pelos autores na seção 1. Porém, não foram consideradas entre as mais importantes pelos sujeitos pesquisados.

Por sua vez, Lacombe e Heilborn (2006), na concepção de James M. Kouzes e Barry Possner, mostram que o que as pessoas admiram no líder são honestidade, competência, ser inspirador e visão de futuro. Essas características se aproximam daquelas expressões manifestadas pelos diretores de Centros: “idealizador”, “idoneidade” e “realizador”.

Quadro 4- Expressões que não foram indicadas como as principais, na percepção dos sujeitos pesquisados

Expressões dos sujeitos pesquisados
Carismático
Consecutivo
Demonstrar honestidade
Exercer liderança
Experiência administrativa no âmbito universitário
Idealizador
Idoneidade
Realizador
Reconhecimento das suas atividades acadêmicas
Saber ouvir
Seja imparcial
Seja justo
Simpático
Ter capacidade de articulação verbal
Ter conhecimento dos problemas do cargo que pleiteia
Ter desprendimento da carreira acadêmica
Visão estratégica

Fonte: Resultados da pesquisa.

Analisando a citação de Lacombe e Heilborn (2006), do ponto de vista de William Pollard, um líder que sabe servir deve, dentre outras, comprometer-se com os projetos, ouvir e aprender com os liderados e fazer as coisas acontecerem. Essas características assemelham-se a algumas daquelas expressões manifestadas pelos respondentes: “comprometido”, “ter conhecimento dos problemas do cargo que pleiteia”, e “idealizador”.

4 Conclusões

Nos diversos níveis da estrutura e de funcionamento das instituições públicas de ensino as relações acontecem e a condição humana se sobressai. Estudar liderança é, portanto, um grande desafio, principalmente na abordagem adotada neste estudo, o qual se direcionou para as características que um representante eleito deve ter para exercer um cargo público. O exercício da administração requer que o trabalho seja exercido em grupo e, para isso, a

liderança emerge como condição necessária para o sucesso da instituição. Conhecer e saber um pouco sobre a liderança é condição importante.

Sabe-se que as instituições contam com o homem que interage com outro, com grupos e, aí, nesse ir e vir de ações, vivencia-se a liderança. Os gestores exercem influências e são influenciados, em virtude das diversas circunstâncias que permeiam o *lócus* acadêmico e administrativo.

A transparência com que a liderança precisa ser exercida e vivenciada requer discernimento e atitudes favoráveis, para que as reflexões e ações aconteçam entre a diversidade e a interdependência, num equilíbrio de incentivo ético visto sob pontos diversos, porém integradores. Então, o exercício da liderança dar-se-á com sensibilidade e com o entendimento de que os homens são diferentes e podem produzir com as diferenças. Daí a certeza de que a tarefa principal do gestor é influenciar as pessoas sem que elas se sintam pressionadas ou coagidas e, assim, seu grande desafio é administrar eficazmente as relações entre as pessoas e o objetivo organizacional, num cenário de disputa e de avanço e do domínio do conhecimento.

A liderança advém e advirá da sabedoria do líder de demonstrar a aceitabilidade das ambiguidades e promover a capacidade de crescimento das pessoas, numa perspectiva de visão holística e diversificada do mundo. Conseqüentemente, as organizações dependerão dessas pessoas pelo potencial do conhecimento que desenvolveram e que vão desenvolver, em seu benefício e em benefício da administração, num processo coletivo de construção do conhecimento necessário nos vários ramos da sociedade.

Revelou-se nesta pesquisa, que não há um direcionamento comum entre os sujeitos pesquisados quanto às características do líder, que traduzam, em geral, a unissonidade de opiniões sobre o tema entre vários autores. Vislumbrava-se, de início, que essa ideia fosse verdadeira, ou seja, que houvesse maior compartilhamento ou certa similaridade das percepções expressas pelos diretores de centros pesquisados. Esse entendimento se pautava na crença de que, por serem gestores com uma bagagem de experiência em diferentes áreas de formação e por terem um tempo de vivência no âmbito universitário, expressariam certa similaridade de características do líder.

Algumas expressões apontadas pelos sujeitos deveriam ser inerentes ao ser humano, a exemplo de “demonstrar honestidade” e “seja justo”. No entanto, foram citadas como características de um líder, o que pode demonstrar, aparentemente, certa fragilidade ou confusão com relação ao entendimento do exercício da liderança. Por outro lado, considerando que o *lócus* pesquisado exige decisões colegiadas na maioria das vezes, essas expressões ou características podem demonstrar significado diferenciado. Por tratar-se de cargo público, há que se considerar, ainda, que essas características inerentes ao homem fortalecem e corroboram o exercício da liderança. Assim, devem se pautar como permanente exercício de reflexão e ação dos diretores e gestores públicos por estarem imbuídos de uma responsabilidade social.

Registra-se aqui que o fato de um líder possuir todas as características apresentadas neste trabalho não garante que haverá eficácia em suas ações. Nem a ausência de qualquer uma delas pode excluir a possibilidade que seja o resultado contrário, ou eficaz. Mais uma vez se reforça a questão da necessidade de os líderes atuarem permanentemente como sujeitos de reflexão e ação.

É importante destacar que, talvez até pelo grau de amadurecimento dos sujeitos pesquisados, não houve citação de algumas expressões registradas pelos autores mencionados no estudo, como: ambição, elevado automonitoramento e controlador. Essas expressões podem denotar características gerenciais atinentes às organizações ou empresas variadas e, para o caso da gestão numa IFES, especificamente, não há uma cultura que prepare os

gestores para serem líderes, uma vez que seu objetivo transcende àquele do lucro contábil financeiro, ou seja, doravante aqui denominado lucro social.

A título de sugestão para futuras ações e realização de pesquisas, registra-se a possibilidade de interlocução com o órgão responsável pela gestão de pessoas, a fim de se fomentarem estudos e propor subsídios para que líderes em potencial se transformem em líderes efetivos, no âmbito da própria IFES. Isso se se considerar que se trata de uma grande instituição pública que trabalha na formação de pessoas, na construção do conhecimento e na geração de produtos e de novas tecnologias.

Em futuras pesquisas, com o propósito de apresentar maior amadurecimento sobre o tema no âmbito universitário, sugere-se que discussões sobre ele sejam fomentadas e também realizados estudos essencialmente de abordagem qualitativa, visando ao conhecimento dos significados das expressões que constituem, na percepção dos sujeitos pesquisados, as características de gestores para exercerem o cargo público para o qual foram eleitos.

Como contribuição, fica o entendimento de que a liderança nas instituições públicas de ensino é um processo multidialógico de influência interpessoal, ativo e dinâmico, havendo permanente simbiose de reflexões e ações que envolvem cada situação, dependendo da natureza e das circunstâncias em que se inserem, para a consecução de metas ou cumprimento das decisões que levarão à formação do sujeito social.

5 Referências

- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, SP, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BOUNO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- COHEN, A.R.; FINK. S.L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, vol. 45, n. 4, out./dez. 2005.
- GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.
- HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: **HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success**. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.
- LACOMBE, F.; HEILBORN. G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Regimento Geral**. Viçosa, fev.2000. Disponível em: <<http://www.ufv.br/soc/>>. Acesso em: 20 mar. 2009.