



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA EXPERIÊNCIA DE LIDERANÇA COM BASE NA COMPLEXIDADE

*Maurício Capobianco Lopes - FURB
Gicele Maria Cervi - FURB*

Resumo:

O tema sobre Liderança em Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido tratado em um paradigma que não mais condiz com as exigências e complexidades do mundo contemporâneo. De modo a contribuir com a discussão, este artigo tem por objetivo apresentar a experiência aplicada na Pró-Reitoria de Ensino de uma universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil, na implantação de um modelo de gestão baseado no *framework* proposto pela Teoria de Liderança com Base na Complexidade. O método utilizado é o relato de experiência que ocorreu entre agosto de 2012 e junho de 2013. Os resultados alcançados foram promissores mas não concludentes uma vez que o pró-reitor exonerou-se durante o processo. De qualquer modo observou-se que os funcionários, que atuavam de forma isolada e orientada a tarefas, passaram a se envolver nas discussões sobre as políticas e estratégias da pró-reitoria e a atuar de forma conjunta. Ao longo do processo estavam sendo discutidos 32 objetivos estratégicos. As principais dificuldades estiveram ligadas à cultura organizacional, fortemente hierárquica e dependente dos gestores. Como conclusão evidencia-se que uma boa prática para promover mudanças em organizações complexas, como as IES, é proporcionar a construção coletiva, a descentralização, o empoderamento e a autonomia das pessoas.

Palavras-Chave: Gestão do Ensino Superior, Gestão Democrática, Liderança, Complexidade, Teoria da Liderança com base na Complexidade.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Introdução

Liderança é um tema com muitas abordagens e visões (NORTHHOUSE, 2009). Existem desde teorias tradicionais que enfatizam as características pessoais do líder, até teorias modernas que discutem liderança como processo em rede de indivíduos.

No senso comum, líderes são pessoas com capacidades especiais para apontar problemas e apresentar soluções. Preferencialmente, são ocupantes de cargos nas estruturas das instituições. Ocorre que ainda há muita confusão entre o significado de liderar e o de administrar. Alguns autores destacam que tratá-los como sinônimo é um paradigma da era industrial (MAGLIOCCA e CHRISTAKIS, 2001; MINTZBERG, 1998). Neste paradigma o líder conduz seus seguidores, comunicando sua visão, buscando comprometer os funcionários e impor sua agenda, e executando atividades de coordenação e controle, típicas das organizações estruturadas. Entretanto, a era do conhecimento exige que a liderança contemple aspectos relacionais e coletivos, com ênfase nas redes de conhecimento (HANSSON e MONSTED, 2008; MAGLIOCCA e CHRISTAKIS, 2001).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) ainda prevalece o modelo hierárquico de gestão, baseado em Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares de Apoio, Divisões, Departamentos, entre outras segmentações e denominações setoriais. Esta visão tradicional replica um modelo de organização pouco democrática em que o planejamento e as ações são propostos pelos gestores, cabendo às demais pessoas, via de regra, apenas a execução de projetos. Trata-se, portanto de um paradigma industrial. Além disso, ele não atende as necessidades das organizações modernas onde o conhecimento deve ser criado, disseminado e compartilhado para gerar aprendizagem e inovação e ser adaptável à dinâmica das mudanças e dos conceitos e paradigmas emergentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TSEKERIS, 2009; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007; YUKL, 2009). Lopes (2011) sintetiza algumas das principais diferenças entre a era industrial e a do conhecimento.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quadro 1 – Diferenças entre a era industrial e a era do conhecimento

Era Industrial	Era do Conhecimento
Foco na organização da produção e mercado.	Foco na gestão do conhecimento.
Organizações hierarquizadas, baseadas em seções e departamentos.	Organizações em rede, baseadas em grupos auto-organizados e autogerenciáveis.
Ênfase na execução eficaz de tarefas.	Ênfase na adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e capacidade de inovação.
Líderes carismáticos e com capacidade de influenciar pessoas.	Líderes adaptativos, com identidade baseada em valores e responsabilidade ética e social.
Teorias baseadas em relações de causa e efeito.	Teorias baseadas em relações complexas.
Destaque para os elementos pessoais, comportamentais e contingenciais, isoladamente.	Destaque para elementos dinâmicos e processuais.

Fonte: (LOPES, 2011)

Nas organizações hierárquicas, como as IES, é difícil isolar os fenômenos de gestão e liderança, pois ambos estão intrinsecamente ligados. Alguns teóricos como Alvesson e Sveningsson (2003), Jong e Hartog (2007) e Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) acreditam que de fato estes fenômenos não devem ser tratados de forma isolada pois, em geral, os gestores são reconhecidos como líderes e tem elementos e ferramentas mais adequados para conduzir a consecução dos objetivos organizacionais. O consenso, entretanto, é que não é mais possível sustentar o mito de um líder heroico, visionário, com controle total sobre as tarefas, recursos ou pessoas (MARION e UHL-BIEN, 2001; MINTZBERG, 1998; PEARCE, 2004). É preciso trabalhar na perspectiva da liderança e gestão democrática, de modo a ampliar a participação das pessoas nos processos organizacionais.

A Teoria de Liderança com Base na Complexidade (TLC) oferece um *framework* para compreender e tratar as questões de liderança e gestão nas organizações, considerando as complexidades exigidas nesta nova era. A TLC define três funções básicas para os processos de liderança: a função administrativa que considera os aspectos formais e burocráticos, a função adaptativa que trata das dinâmicas informais e das redes auto-organizadas de pessoas, e a função habilitadora que deve promover a conexão entre as estruturas formais e informais da organização (MARION e UHL-BIEN, 2001; UHL-BIEN e MARION, 2009; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007). A visão da TLC está baseada no conceito de liderança adaptativa proposto por Heifetz (1994) que entende que a função principal da liderança é estimular mudanças que promovam a prosperidade de toda a sociedade.

De modo a apresentar discutir uma nova visão para os processos de liderança nas Instituições de Ensino Superior (IES), este artigo tem por objetivo relatar a experiência na implantação de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

um modelo de gestão baseado no *framework* proposto pela Teoria de Liderança com Base na Complexidade (TLC), aplicada na Pró-Reitoria de Ensino de uma universidade do Estado de Santa Catarina entre os meses de agosto de 2012 e junho de 2013.

2. Gestão Democrática em IES

O princípio constitucional da gestão democrática para estabelecimentos públicos de ensino, sejam eles escola de educação básica ou Universidades em 1988, foi uma conquista, mas um grande desafio. Essa conquista foi ampliada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96. Dentre outras mudanças, a gestão democrática implica a participação cidadã e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque concreto (*cum crescere*, do latim, é crescer com) é o nasce com e cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. (CURY in OLIVEIRA, 2005, p.20)

O sistema democrático precisa do conhecimento, por parte de todos, dos direitos e deveres, das leis e valores e de ter condições de uma participação crítica nos processos. A gestão democrática promove na comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização, participação, organização e ação coletiva. Nesse sentido, a ação burocrática e centralizadora vigente em muitas instituições vai gradativamente sendo substituída pela gestão democrática à medida que os atores nas instituições ampliam seu conceito de participação.

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência, a ampliação do acesso ao ensino, a busca pela qualidade da educação, são forças que provocam e estimulam processos de mudança na forma de administrar a educação em todos os níveis e modalidades.

Segundo Cury in Oliveira (2005, p.17)

a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade que possa também gerar 'cidadãos ativos' que participem da sociedade como



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Estas tendências são alimentadas por uma busca mundial para uma participação maior em todos os aspectos da vida e em especial nos aspectos do gerenciamento governamental. Segundo Lück (2005, p.18-19)

a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

As pesquisas confirmam que gestores que ativamente procuram resolver conflitos, promover consenso e envolver participantes nos processos decisórios conseguem melhores resultados.

[...] a prática da administração escolar dilacera-se em duas direções opostas e contraditórias: por um lado, a necessidade de mobilização da subjetividade dos diferentes atores sociais aí presentes (gestores, funcionários, professores, alunos e pais) estimula o exercício das principais estratégias hoje disponíveis nesse sentido: a participação no processo decisório, socializando o trabalho em equipe e a produção flexível; a formação profissional enquanto formação de competências (operacionalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes); a comunicação de mão-dupla, que Zarifian (2001) denomina 'autêntica'; e a aprendizagem organizacional, que se traduz na proposição e na prática de projetos político-pedagógicos que envolvam a comunidade escolar como um todo, garantindo a sua adesão, o seu envolvimento nos processos e nos resultados educacionais (CORREA; PIMENTA in OLIVEIRA, 2005, p.37).

A questão que ainda precisamos dar conta é de: como sair de uma gestão autoritária, centralizadora para uma gestão democrática? Para isso, segundo Lück (2005) precisamos de algumas ações especiais tais como: criar visão de conjunto, promover clima de confiança, valorizar capacidade e aptidões de participantes, associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços, estabelecer demanda centrada nas ideias e não em pessoas, desenvolver prática de assumir responsabilidades em conjunto. A teoria da liderança com base na complexidade lança bases que permite aos gestores trabalharem nesta perspectiva e atuarem como líderes adaptativos.

3. Liderança com base na Complexidade

Existem diversas correntes teóricas sobre liderança. Recentemente muitas teorias tem enfatizado a liderança não mais dependendo de um líder carismático e visionário, mas como



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

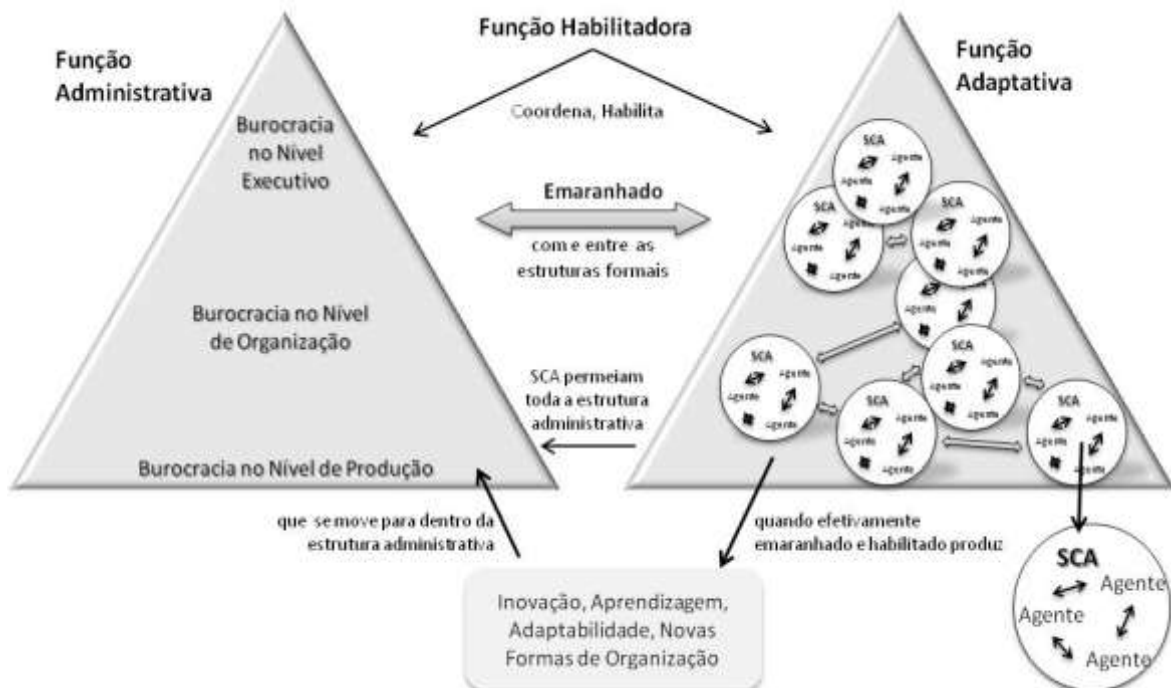
Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

um processo desenvolvido de forma coletiva (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009; DAY, 2001; NORTHOUSE, 2003). Esta visão ganha força à medida em que a gestão das organizações passa a depender de um conjunto complexo de elementos de difícil domínio por uma única pessoa.

A Teoria da Liderança com base na Complexidade (TLC) propõe um *framework* que compreende liderança como a promoção de emergências que geram inovações, aprendizagem ou adaptabilidade para a organização (MARION e UHL-BIEN, 2001). A TLC entende que o processo de liderança ocorre a partir das dinâmicas formais e informais da organização. Com base nisto, a liderança é exercida em três níveis: administrativo, habilitador e adaptativo (UHL-BIEN e MARION, 2009; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007).

No nível administrativo, a liderança é exercida no contexto das funções burocráticas da organização (formal). No nível adaptativo a liderança ocorre nas interações entre as pessoas (informal). No nível habilitador, a liderança procura promover a articulação entre as dinâmicas formais e informais (UHL-BIEN e MARION, 2009). A Figura 1 sintetiza a visão da TLC sobre os processos de liderança.

Figura 1 – Papéis de Liderança na TLC



Fonte: baseado em Uhl-Bien e Marion (2009)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Com base na Figura 1 nota-se que as dinâmicas informais são compreendidas segundo o conceito de Sistemas Complexos Adaptativos (SCA). Os SCA são constituídos de redes de agentes interdependentes que têm a habilidade de auto-organização e reorganização dinâmica de forma a sobreviver e se adaptar ao ambiente (NORTH e MACAL, 2007). Os SCA adquirem informações sobre seu ambiente e sobre suas próprias interações com esse ambiente, identificando as ordenações nessas informações, e agindo no mundo real com base nele (GELL-MANN, 1996).

De acordo com a TLC, os SCA, constituídos por agentes (pessoas) dentro de uma organização, tem o potencial de gerar inovação, aprendizagem, adaptabilidade ou novas estruturas ou modelos organizacionais, o que na complexidade denominam-se de emergências e que a TLC trata dentro do contexto de função adaptativa. Estas emergências devem mover-se para dentro da estrutura administrativa (função administrativa) de modo a completar o ciclo de inovação e mudança para que a organização evolua. Esta relação entre a função adaptativa e a função administrativa deve ser coordenada com base na função habilitadora que induz os movimentos do administrativo para o adaptativo e vice-versa (UHL-BIEN e MARION, 2009; UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007).

A TLC entende que, no nível adaptativo, qualquer pessoa pode ser engajada nos processos de liderança. Enquanto nas estruturas formais de uma organização burocrática definem os papéis dos líderes como sendo aqueles a quem foi dado um poder de posição, nas estruturas informais a liderança é entendida com base no compartilhamento, na distribuição de poderes, na coletividade, nos relacionamentos, nas emergências e na capacidade de adaptação (MARION e UHL-BIEN, 2001; UHL-BIEN e MARION, 2009).

Trabalhar com a TLC exige, portanto, que os gestores reconheçam a estrutura formal, mas que fomentem e se apropriem das emergências proporcionadas pela estrutura informal. Neste contexto, não há um líder, mas um processo de liderança que é permeado por toda a organização na forma de redes que habilitam a geração contínua de criação e disseminação do conhecimento.

4. Relato de Experiência

Com base na breve visão sobre a TLC apresentada anteriormente, esta seção descreve um relato de experiência sobre a tentativa de se implantar as bases da teoria em questão na gestão da Pró-Reitoria de Ensino de uma Universidade do interior do estado de Santa Catarina, no



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Brasil. A experiência relata atividades ocorridas entre agosto de 2012, quando houve a primeira atividade de integração entre os funcionários e junho de 2013, quando o pró-reitor exonerou-se do cargo.

O organograma da Pró-Reitoria da qual se relata esta experiência previa três chefes subordinados diretamente ao pró-reitor: uma chefia responsável pelas políticas educacionais, uma responsável pelos registros acadêmicos e outra responsável pelas modalidades e tecnologias educacionais. Estas chefias respondiam por setores denominados de divisões.

Ao assumir o cargo, durante o andamento do mandato da Reitoria, o pró-reitor identificou que os funcionários trabalhavam e cumpriam seus horários de forma adequada. Entretanto, em geral os trabalhos eram feitos de forma isolada, concentrando-se na execução de rotinas operacionais. Não havia clareza sobre projetos, objetivos e metas da pró-reitoria e de cada uma das divisões. Os funcionários das divisões não interagem sobre as questões profissionais, a não ser em casos estritamente necessários. Eles tinham pouca autonomia e praticamente não se envolviam em questões que não fossem de sua competência. O modelo era centrado na figura dos gestores que tinham que opinar e participar de todas as decisões.

Uma vez identificado este cenário iniciaram-se as ações no sentido de propor as mudanças necessárias para sair de um contexto de pró-reitoria da era industrial, colocando-a no contexto da sociedade atual.

O desafio inicial foi identificar e convencer pessoas chave que compartilhassem com uma visão mais atualizada sobre gestão de modo que elas se envolvessem no projeto. Não foi uma tarefa simples pois, em geral, a gestão na Universidade é pouco atraente: os problemas são inúmeros e os resultados difíceis de serem alcançados. Adicionalmente era necessário manter a estrutura de cargos uma vez que qualquer mudança de organograma exigia alteração do estatuto da Universidade, tramitação na Câmara de Vereadores e sanção do Prefeito Municipal. Neste contexto, a primeira ação foi montar a equipe de gestão, considerando a estrutura administrativa existente, mas com a missão de mudar e ampliar as interações e os movimentos dos saberes e fazeres da Pró-Reitoria.

Como ação seguinte, trabalhou-se no sentido de fazer com que os funcionários dos diferentes setores se conhecessem e interagissem. A Pró-Reitoria tinha em torno de 60 funcionários. Muitos já tinham ligações vindas de outros espaços pessoais e profissionais, mas que pouco eram aproveitadas no contexto da gestão. Como atividade de integração optou-se por uma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

oficina de jogos teatrais ministrada por uma funcionária da própria pró-reitoria, especializada no tema. Além de proporcionar a integração entre os funcionários, outros objetivos foram traçados: resolução de problemas em equipe, expressividade, imaginação, iniciativa e liderança. Na data desta oficina, os setores da pró-reitoria foram fechados de modo que todos pudessem participar. Esta era uma questão delicada pois muitos consideravam que a pró-reitoria fornecia serviços essenciais que não poderiam ser paralisados. De modo a minimizar esta questão, foi mantido um estagiário em cada setor dito "essencial". No questionário de avaliação aplicado no fim da atividade, apenas um funcionário considerou que a mesma não contribuía para o seu trabalho.

A ação seguinte foi envolver os funcionários no planejamento das atividades da Pró-Reitoria. Inicialmente o grupo gestor definiu seis dimensões de políticas que deveriam contemplar todos os projetos da Pró-Reitoria. As dimensões com seus respectivos objetivos estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões e objetivos das políticas da Pró-Reitoria

Dimensão	Objetivo
Política de Gestão	Tornar a pró-reitoria um setor eficiente administrativamente com uma gestão baseada em informação e conhecimento
Política de Relacionamento com os Estudantes	Aproximar a pró-reitoria da realidade vivenciada pelos estudantes
Política de Qualificação dos Currículos	Qualificar os processos que envolvem a construção, implementação e avaliação dos currículos
Política de Avaliação Educacional	Construir uma cultura de avaliação educacional que possibilite diagnosticar, prognosticar e energizar os processos de ensino-aprendizagem na Universidade
Política de Formação Continuada	Manter um processo sistemático de qualificação e formação dos servidores da Universidade nas questões relacionadas ao ensino
Política dos Espaços de Aprendizagem	Tornar os espaços e ambientes virtuais e presenciais mais favoráveis aos processos de aprendizagem

Fonte: elaborado pelos autores.

A etapa seguinte foi a formulação de objetivos estratégicos para cada política. Para esta atividade, novamente foram reunidos todos os servidores da Pró-Reitoria. O pró-reitor iniciou a atividade apresentando todas as competências estatutárias e regimentais da pró-reitoria na forma de nuvem de palavras e acrescentou três contextos basilares para o processo de planejamento: ampliar os seus saberes (uma pró-reitoria que estuda); inovar em seus fazeres (uma pró-reitoria que muda); aproximar suas ações dos espaços de ensino-aprendizagem (uma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

pró-reitoria que está a serviço de). Neste primeiro encontro foram definidos 33 objetivos estratégicos (grande parte deles previamente propostos pelo grupo gestor), para os quais foi designado um responsável e uma equipe de trabalho. No decorrer dos meses seguintes de trabalho, e na medida em que as equipes iniciaram suas atividades, alguns objetivos foram reelaborados, outros extintos e outros criados, de modo que, no último levantamento, estavam listados 32 objetivos estratégicos.

Para a formação inicial das equipes de trabalho foi definida apenas uma condição: que estivesse presente pelo menos um funcionário de cada divisão. Por exemplo, a divisão que tratava das políticas educacionais tinha uma equipe específica para tratar de avaliação. Mesmo nesta situação, em cada um dos objetivos estratégicos da Política de Avaliação Educacional deveriam ser convidados funcionários dos demais setores. Também havia a recomendação que fossem envolvidos o máximo possível de pessoas externas à Pró-Reitoria, tais como, coordenadores de curso, chefes de departamento, funcionários de outras pró-reitorias e coordenadorias, secretarias de centro, entre outros que pudessem ter alguma ligação com o objetivo definido.

Para cada objetivo estratégico, a equipe responsável deveria desenvolver e apresentar um projeto, contendo, cronograma, objetivos, metas e ações, antes de apresentar e iniciar a operacionalização das atividades previstas para sua consecução. Também havia a recomendação para as equipes de que na descrição das ações deveriam ser identificados e relacionados como elas contribuiriam para que a Universidade atendesse os critérios da avaliação institucional definidos nas 10 dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Foi designada uma equipe de acompanhamento e gestão de todos os projetos. Este grupo deveria prover as ferramentas e recursos necessários para que as equipes pudessem desenvolver adequadamente o seu trabalho. Foi criado um ambiente usando a ferramenta Sharepoint no qual as equipes compartilhavam suas produções e demais materiais. Nesta ferramenta foi criado um fórum virtual que permitia a interação entre todos os participantes das equipes. Também foi utilizada a ferramenta Microsoft Project para acompanhamento de prazos de elaboração e execução dos projetos.

O terceiro encontro entre todos os funcionários da Pró-Reitoria aconteceu quase três meses após o segundo encontro. O objetivo desta atividade era de que cada grupo socializasse suas produções até aquele momento e discutisse com o grande grupo algumas estratégias ou ações



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

que pudessem ser incorporadas, excluídas ou melhoradas no contexto do projeto. Entretanto, antes que cada grupo fizesse sua apresentação, o pró-reitor promoveu uma discussão sobre o que é e por que se deve planejar no ambiente de trabalho.

Após as discussões sobre planejamento, os grupos fizeram suas apresentações. A situação dos projetos até aquele momento está sintetizada no Quadro 3.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quadro 3 - Situação dos projetos da Pró-Reitoria

Situação	Qtde Projetos	Observações
Em Elaboração	19	Neste caso as equipes estavam se reunindo e produzindo os projetos. Existiam projetos nos mais diferentes estágios. Estão classificados neste grupo projetos em que as discussões já estavam encaminhadas.
Iniciado	3	Neste caso as equipe haviam feito poucos encontros sem nenhuma sistematização para encaminhamentos.
Não Iniciado	3	Neste caso as equipes não haviam iniciado as atividades para elaboração do projeto.
Suspenso	1	Neste caso o projeto foi iniciado mas foi suspenso em função da necessidade de abranger uma política que não era competência da pró-reitoria mas que a afetava diretamente.
Em Revisão	1	Neste caso já havia um projeto proposto por uma gestão anterior que estava em estudo pelo atual grupo.
Concluído (em análise)	2	Neste caso o projeto estava concluído mas dependia de outros setores para serem iniciados. Este era o caso do projeto de reestruturação administrativa da pró-reitoria (relacionado à política de Gestão) que aguardava a análise da Reitoria, e do projeto de revisão da política dos cursos de Bacharelado (política de Qualificação dos Currículos) que foi submetido à Comissão que revisa o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
Concluído (em execução)	3	Neste caso o projeto estava concluído e as ações decorrentes já haviam sido iniciadas. Os projetos concluídos estavam em estágios diferentes de implantação: a gestão de projetos (política de Gestão) já acompanhava os trabalhos das equipes, o projeto de acolhimento de calouros (política de Relacionamento com os Estudantes) estava em andamento com a organização das atividades para o acolhimento do semestre seguinte e o projeto de formação continuada dos servidores (política de Formação Continuada) já se encontrava em execução, após aprovação no Conselho Universitário.

Fonte: elaborado pelos autores.

5. Análise

A saída do pró-reitor, que ocorreu dois meses após o terceiro encontro, impediu que fossem avaliados os resultados efetivos da nova política de gestão. De qualquer modo, o movimento gerado no ambiente de trabalho já era compreendido pelos funcionários: passou-se de uma lógica de trabalho estritamente operacional e baseada na execução de tarefas, para uma lógica



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de valorização dos conhecimentos e do envolvimento das pessoas para a melhoria e inovação nos seus processos de trabalho. O grupo gestor valorizava o trabalho das equipes e possibilitava tempos e espaços para que os grupos pudessem se reunir.

Uma vez que a cultura de dependência e da falta de autonomia dos funcionários ainda era muito forte, com a necessidade de submissão das ideias e propostas ao aval do grupo gestor, o pró-reitor se fazia presente nos encontros dos grupos sempre que solicitado, mas com a postura de que as principais contribuições e propostas deveriam sair do grupo. Ao pró-reitor cabia sobretudo a tarefa de viabilizar os recursos, contatos ou outros elementos necessários para a consecução dos objetivos, o que na TLC é descrita como função habilitadora.

Também se percebeu a intensificação da relação interpessoal dos funcionários e um dos efeitos descritos na TLC começou a ocorrer: os próprios funcionários, sem necessidade de indução, começaram a se reunir e apresentar ideias de novos projetos para serem incorporados aos objetivos estratégicos. Dos últimos 32 objetivos listados, dois estavam em elaboração com base nesta nova dinâmica.

Houve dificuldades ao longo do processo: a primeira e principal delas, citada anteriormente, foi a cultura de dependência em relação ao grupo gestor. De modo geral, a lógica estabelecida na Universidade é de que a gestão pensa e os funcionários executam. Portanto, os problemas e as propostas de solução devem ser resolvidos pela gestão. Quebrar este paradigma exigia um exercício permanente de convencimento e envolvimento do grupo gestor na tentativa de promover a autonomia das equipes.

O trabalho também aumentou: como o número de objetivos estratégicos criados foi grande, os funcionários tinham que se desdobrar em cumprir suas rotinas de trabalho e participar dos grupos. Por exemplo, um dos funcionários estava envolvido em 11 estratégias, outros em 10. Cada funcionário participava, em média, de quatro grupos. O grupo gestor também teve que se desdobrar para auxiliar os grupos. De qualquer modo, a visão de melhoria do trabalho em curto, médio e longo prazo era o elemento que o grupo gestor usava para manter a motivação das equipes.

6. Considerações Finais

Não obstante não ter sido concluída, a experiência relatada na gestão da Pró-Reitoria da Universidade em questão pode ser considerada positiva. O grupo gestor assumiu o propósito de prover condições para que as condições habilitadoras e as dinâmicas da complexidade,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

relatadas na TLC, fossem elementos promotores de emergências a fim de gerar mudanças não apenas para a instituição, mas e, sobretudo, para os funcionários.

A tentativa principal foi a de iniciar um processo de construção coletiva, descentralização, empoderamento e autonomia das pessoas de modo a gerar e obter as mudanças fundamentais em um ambiente de trabalho complexo, como é o de uma Instituição de Ensino Superior, tendo como base nas inter-relações e dinâmicas informais do ambiente de trabalho.

Para instituições de ensino proporcionarem o exercício da cidadania é preciso gestores que sejam líderes, os quais coordenem a construção coletiva e a implementação responsável das ações. Uma exigência para dar conta desse contexto é alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizador, autocrático, controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e obediência.

Este não é um processo simples em instituições que tradicionalmente ainda atuam com base em organogramas hierárquicos, baseadas em estruturas de poder de posição e fortemente atadas a medidas quantitativas de produtividade. Implantar uma política de gestão como a relatada neste artigo implica naquilo que as autoras da TLC defendem como um dos elementos basilares em seu conceito de liderança: não se trata de dirigir ou motivar subordinados, mas de produzir um fluxo positivo de conhecimentos, ideias, inovações e mudanças.

Nota Explicativa

1. Teoria da Liderança com base na Complexidade é a tradução livre de *Complexity Leadership Theory* (CLT).

Referências Bibliográficas

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Good visions; bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- GELL-MANN, M. **O Quark e o Jaguar: as aventuras no simples e no complexo**. Rio de Janeiro (RJ): Rocco, 1996.
- HANSSON, F.; MONSTED, M. Research leadership as entrepreneurial organizing for research. **Higher Education**, v. 55, n. 6, p. 651-670, 2008.
- HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- JONG, J. P. J.; HARTOG, D. N. D. How leaders influence employees' innovative behaviour. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.
- LOPES, M. C. **ComplexView: um framework para a produção de jogos de empresas aplicados ao desenvolvimento de liderança**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Departamento de Engenharia do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), p. 502. 2011.
- LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2005.
- MAGLIOCCA, L. A.; CHRISTAKIS, A. N. Creating transforming leadership for organizational change: the CogniScope system approach. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 259-277, 2001.
- MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations.. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 389-418, 2001.
- MINTZBERG, H. Covert leadership: notes on managing professionals. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 6, p. 140-147, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20a. ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 1997.
- NORTH, M. J.; MACAL, C. M. **Managing business complexity: discovering strategic solutions with agent-based modeling and simulation**. New York (NY): Oxford University Press, 2007.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3a. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.
- NORTHOUSE, P. G. **Introduction to leadership: concepts and practice**. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 2009.
- OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2005.
- PEARCE, C. L. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 47-57, 2004.
- SANDER, Benno. **Políticas Públicas e gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

TSEKERIS, C. Advances in understanding human complex systems.. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 3, n. 4, p. 4040-4045, 2009.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631-650, 2009.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

YUKL, G. Leading organizational learning: reflections on theory and research. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 49-53, 2009. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.006.