



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

GERSON RIZZATTI JUNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

rizzatti.rj@ufsc.br

GISELLY RIZZATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

girizzatti@gmail.com

GUILHERME RIZZATTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

rizzatti17@gmail.com

MAURICIO FERNANDES PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

mfpcris@gmail.com

ANA MARIA BENCCIVENI FRANZONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

afranzoni@gmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo destacar a importância da liderança no processo de elaboração e implementação da estratégia em Organizações Universitárias. Dentro deste contexto, as Organizações universitárias aliadas a sua complexidade e devido a sua expansão, buscam por meio da elaboração e implementação de suas estratégias, alcançar os objetivos e metas institucionais. Para que isso ocorra é importante que os gestores universitários tenham perfil de líder, conhecimento de suas estratégias e de ferramentas como o Planejamento Estratégico. A metodologia da pesquisa utilizada, no que se refere aos meios caracteriza-se por ser bibliográfica, e quanto aos fins é descritiva. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica. As informações coletadas foram tratadas numa abordagem qualitativa. Como resultado, a pesquisa demonstra que a presença de uma liderança no processo de elaboração e implementação das estratégias em Organizações Universitárias é de suma importância pela influência que o líder exerce na elaboração e na condução da implementação das estratégias, na medida em que incentiva com maior eficácia os membros no alcance dos objetivos e metas almejados pela Organização.

Palavras-chaves: Liderança, elaboração e implementação de estratégias, Organizações Universitárias.

1. Introdução

As organizações universitárias são instituições respeitáveis para o desenvolvimento da sociedade, contudo, como qualquer outra organização, sofrem muitas crises, talvez por falta de liderança ou de capacitação de alguns dirigentes universitários que por inúmeras vezes não conhecerem suas estratégias e não saberem utilizar ferramentas de gestão de forma adequada ou até mesmo por desconhecê-las.

As universidades, ultimamente, para formular e implementar suas estratégia têm estabelecido a admissão de ferramentas visando alcançar os objetivos tanto das atividades fins quanto às de meios. Neste sentido, torna-se imprescindível que os gestores universitários sejam influenciados e habilitados para utilizarem as diversas ferramentas de gestão disponíveis, tais como o planejamento estratégico e especialmente que apresentem características de líder.

Dentro desta perspectiva, o Planejamento estratégico é uma ferramenta que facilita na tomada de decisões, quando utilizado de forma coerente e estratégica. Ele contribui na formulação e implementação das estratégias para solucionar muitos problemas dentro das organizações universitárias.

Desse modo, o presente artigo tem o objetivo destacar a importância da Liderança no processo de elaboração e implementação das estratégias em Organizações Universitárias. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias.

2. Liderança

A aptidão de uma organização alcançar seus objetivos e suas metas depende dentre outras condições da conduta dos líderes. Hunter (2004, p. 25) define liderança como a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nessa mesma percepção, Northouse (2004) considera que liderança “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum”.

Segundo Bergamini (1994), apesar de terem surgido diversas teorias sobre liderança, há dois elementos comuns a todas elas. O primeiro é que a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, ou seja, abrange duas ou mais pessoas. O segundo é que ela se refere a um processo no qual os líderes exercem, de maneira intencional, influência sobre seus liderados.

Assim sendo, a liderança é um processo contínuo por meio do qual um líder busca sua visão, pretendendo influenciar os outros e as condições com as quais eles trabalharão. Com isso, permite-lhes utilizar o pleno potencial e, dessa maneira, aumentar a probabilidade de realizar a visão e o desenvolvimento organizacional e pessoal de todos da organização (BORNSTEIN; SMITH, 1997).

Conforme Ulrich *et al.* (2009) para alcançar uma liderança eficaz não é necessário apenas focar-se na característica de liderança que o administrador tem mais tendência a desenvolver, mas também procurar desenvolver, pelo menos um nível mínimo, nas demais áreas.

Nesse sentido, liderança é um conjunto de processos que cria a organização em um primeiro momento ou as adapta para transformar-se de acordo com as circunstancia, ou seja,

determina como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação (KOTTER, 1997).

Na percepção de Drucker (2001), o líder é aquele que desempenha influência sobre outras pessoas, mas isso não quer dizer que a posição hierárquica dentro da organização faz do administrador um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

Freiberg e Freiberg (2000) concordam com Drucker (2001). Ao explicar que liderou a Southwest Airlines comentou que sua liderança era praticada por meio de relacionamento e cooperação, em que os funcionários se comportavam da maneira que seus líderes desejavam porque todos compartilhavam os mesmos objetivos, visões e valores.

Contudo, Bennis (1996) considera que bons líderes são aqueles que permitem que as pessoas se sintam no centro das coisas em vez de nos contornos. Quando isso ocorre, elas sentem que fazem diferença no sucesso da organização, o que lhes gera um sentido ao trabalho e as motiva.

Assim, as principais características para liderança conforme McGregor (1992), encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser contraídas ou transformadas por meio da aprendizagem. Entre elas, pode-se citar-se as competências e habilidades para interagir socialmente, planejar, tomar a iniciativa, resolver problemas, manter canais de comunicação funcionando perfeitamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização.

Dentro deste contexto Giuliani (2009, p.84 e 85) afirma que o líder para resolver problemas estratégicos deve apresentar seis princípios:

- a) Integridade: qualidade daquele que tem crenças e as segue na tomada de decisão, inspirando atitudes coerentes nos demais.
- b) Otimismo: característica de quem consegue ver o melhor resultado possível e convencer as pessoas a persegui-lo.
- c) Coragem: atributo necessário para ser capaz de superar um medo que é reconhecido, ou seja, é saber administrar o medo.
- d) Preparo: é a capacidade de reagir ao inesperado como que por intuição, através de treinamento e preparação.
- e) Comunicação: capacidade de conversar com as pessoas e mostrar aquilo em que acredita, para que suas idéias entrem na mente e no coração das pessoas.
- f) Responsabilidade: é a aptidão de construir a confiança em relação aos liderados assumindo a responsabilidade por tudo que acontece durante o seu mandato.

Os líderes precisam pensar e atuar como agentes de mudança, adquirindo novas competências e habilidade, e também, devem procurar conhecer e compreender as características da cultura organizacional. Nesse sentido, é necessário que o líder tenha vontade de aprender e seja flexível a mudanças (SCHEIN, 1997).

Para Ulrich (2001), as pessoas para serem líderes precisam possuir alguns valores, e competências pessoais e administrativas. O líder deve ter credibilidade pessoal diante daqueles com quem trabalha, pois as pessoas precisam confiar nele e respeitá-lo, sentindo-se emocionalmente ligadas a ele. E também, o autor exige que um líder tenha competência administrativa para levar a organização a obter bom resultado, ou seja, ele deve gerar compromisso com a visão da organização, elaborar bons planos de execução, captar recursos e tornar as pessoas responsáveis por seus atos.

Um bom líder, para Senge (1990), consiste naquele que é capaz de ser, ao mesmo tempo, projetista, professor e regente. Projetista para construir o alicerce da organização, referindo-se a seus propósitos e valores fundamentais e com isso definir políticas e estratégias

que o realizem, bem como para criar processos de aprendizagem contínuos. O professor, para fazer aparecer os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade, tornando-as capazes de enxergar as causas ocultas dos problemas. E regente, para contabilizar o esforço das pessoas na realização da missão da organização, ou seja, possui uma série de características e deve desempenhar diferentes papéis para influenciar seus seguidores a agirem como o almejado.

De acordo com o Gil (2008), existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. O estilo autocrático está centrado no líder. É ele quem define as regras do trabalho, sem que haja qualquer participação do grupo. No estilo democrático, o líder propende a tomar decisões por meio do consenso do grupo, incentivando a participação de todos, procurando delegar autoridade e usando feedback. E no estilo liberal, também chamado Laissez-Faire, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

O estilo mais eficaz de liderança diverge conforme com a maturidade dos seguidores. À medida que estes se capacitam e amadurecem, o líder precisa mudar seu estilo de liderança. Por isso, a abordagem situacional aconselha a uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. Deve-se avaliar constantemente a motivação, a capacidade e a experiência dos seguidores para que se possa de maneira apropriada determinar que combinação de estilos é mais adequada sob condições flexíveis e mutantes (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Então, na perspectiva de delinear a liderança do futuro, Covey (1997), afirma que o líder, em vários casos, será o mesmo do presente, caracterizado por uma mudança interna. Covey (1997) ensina que o líder deverá sempre servir de modelo para os demais membros da organização, fundamentando-se em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, estimulando confiança entre as pessoas e fazendo com que se identifiquem e sejam influenciadas por ele; liderar é uma combinação de caráter e competência.

Deste modo, as pessoas que estiverem entusiasmadas pelo aprendizado contínuo irão exercer influência duradoura sobre as demais e passarão a serem líderes voltados para a mudança, ao invés de tentarem resistir. (COVEY, 1997). E ainda Mariotti (2007, p.175) enfatiza que, não há processo de mudança cultural no qual os líderes não desempenhem um papel importante, mas seu papel está influenciar e provocar mudanças no pensamento coletivo, e em relação a isso, são fundamentais na reforma do pensamento e nas mudanças da cultura organizacional.

3. Estratégias

Para Thompson *et al.* (1992) os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para alcançá-los, ou seja, a estratégia é meio que a organização utiliza para obter os objetivos pretendidos.

Assim sendo, Mintzberg *et al.* (2006) classificam o processo de estratégia em três premissas básicas como:

- a. formulação de estratégias,
- b. análise de estratégias e
- c. formação de estratégias.

A formulação da estratégia está ligada a decidir como a estratégia será desempenhada. Essa premissa inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da organização

e a avaliação dos pontos fortes e fracos com os recursos disponíveis, ou seja, apura-se o que a organização poderia fazer em termos de oportunidades ambientais e de decidir o que pode fazer em termos de habilidade e poder e que juntar essas duas seria alcançar o equilíbrio ideal. Valores pessoais, aspirações e idéias podem, ou melhor, devem influenciar na escolha final dos objetivos (MINTZBERG et al., 2006).

Desta maneira, podem surgir na formulação da estratégia vários tipos de estratégias, entre deliberada ou emergente como a: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processuais, desconexas, consensuais, imposta e não realizada (HARDY; FACHIN, 1996, p.41):

- a. **planejada:** Assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal da organização.
- b. **empreendedora:** É relativamente deliberada, porém, por não ser explícita, existe a possibilidade do líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.
- c. **ideológica:** Existe como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente
- d. difíceis de mudar em virtude de crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros.
- e. **guarda-chuva:** Consiste em metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo, emerge.
- f. **processuais:** Ocorre quando a liderança estabelece termos de referência de modo a criar condições mais prováveis para que os resultados pretendidos surjam.
- g. **desconexas:** Ocorre em partes distintas da organização, podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica.
- h. **consensuais:** É negociada entre os membros ou é formada por ajustamento mútuo entre os mesmos, com ausência de diretivas centrais.
- i. **imposta:** Refere-se à imposição de diretivas estratégicas sobre a organização por forças externas à mesma.
- j. **não realizada:** É a estratégia pretendida que não consegue se materializar em termos de ações efetivas.

A análise de estratégia está legada ao tipo de estruturação que deve ser realizada para desenvolver uma estratégia de sucesso (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para Pereira e Oening (2007) a formação da estratégia está ligada à forma como a estratégia é criada, seja como perspectiva de futuro ao quais as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer) ou pela perspectiva do padrão das ações que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito).

Além dessas três premissas apresentadas por Mintzber et al (2006) , temos também a implementação da estratégia que ocorre após a formulação, análise e formação da estratégia, ou seja, no momento de colocá-la em prática. Deste modo, para alcançar o sucesso a organização depende da implementação efetiva das estratégias, no entanto os administradores devem levar em conta:

- a. As mudanças são necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia;
- b. A melhor forma de lidar com a cultura da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada;
- c. Como a implementação da estratégia e suas formas de estrutura estão relacionadas;

- d. Diferentes abordagens de implementação que um administrador pode seguir;
- e. Os conhecimentos que devem ter os administradores que esperam ser bem-sucedido na implementação da estratégia organizacional (CERTO E PETER, 2005, p. 11).

Em relação à estratégia e Universidade Almeida (2000, p. 69) considera que existem três modelos teóricos a escolher quando se fala em estratégia. O primeiro é linear e baseia-se no planejamento envolvendo o significado metodológico, direcionado, seqüencial das ações do planejamento. Esse modelo está claro na definição de estratégia proposta por Chandler como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para se atingir esses objetivos” (p.23). Ainda está associada a esse modelo os termos planejamento estratégico, formulação da estratégia e implementação de estratégia.

O segundo modelo pode ser chamado de estratégia adaptativa, que conforme Hofer (1973, p.3) caracteriza-se como “voltado para o desenvolvimento de uma combinação viável entre oportunidades e riscos presentes no ambiente externo e as oportunidades organizacionais”. Esse modelo de estratégia não afirma que a organização deve interagir com o ambiente, mas que deve mudar com o ambiente (ALMEIDA, 2000).

Já o terceiro modelo é o modelo interpretativo de estratégia. Van Cauwenbergh and Cool (1982) definiu estratégia de modo amplo como um comportamento calculado em situações não programadas, ou seja, entende-se “estratégia como um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo” (ALMEIDA, 2000, p.70).

Para consecução de suas estratégias, as organizações sejam universitárias ou não, utilizam geralmente a ferramenta chamada de planejamento estratégico, que conforme Fischmann e Almeida (1991, p.25) é:

”uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma determinada empresa, cria a consciência das suas oportunidades (e das suas ameaças), dos seus pontos fortes (e fracos) para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos”.

O planejamento estratégico é conceituado por Robbins (1978, p.35) como “a determinação antecipada dos objetivos a serem alcançados e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados”, ou seja, é a decisão de que, como e quem deve fazê-lo (KICH; PEREIRA, 2011).

Pereira (2010, p.47) define Planejamento estratégico como:

um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

De acordo com Ackoff (1982) o planejamento estratégico é considerado como o registro de um conjunto de decisões interdependentes, que pode ser realizado de diferentes modos e que interagem da seguinte maneira:

- a. Fins: especificação dos objetivos e metas.
- b. Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.
- c. Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
- d. Implantação: determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los, para que o plano possa ser executado.
- e. Controle: determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano, ou falhas na sua execução, e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

Segundo Pereira (2010) o planejamento estratégico tem três momentos:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: nesse momento, a organização deve-se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico, ou seja, tem que verificar se a empresa está passando por um momento de turbulência, o que nesse caso não seria um momento ideal, pois poderia acabar por inviabilizar todo o processo. Assegura ainda, que só se pode dar início a elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização almeja “com toda certeza” implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento com o processo.

Momento 2—É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é colocado no papel. As etapas do processo de planejamento estratégico colocados no papel são: a declaração de valores (chamados de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologia, ou seja, são elementos que fazem todos da empresa pensar o que é certo e o que errado, orientando as atividades e as operações da organização), a missão da empresa; sua visão; seus fatores críticos de sucesso que são condições que a organização tem que ter para sobreviver, sendo devidamente estabelecidas pela empresa de acordo com as condições de mercado atual; análise de seus fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), a Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas (são formuladas a partir das estratégias elencadas), estratégias (o que fazer?) e ações estratégicas (como fazer?)

Momento 3—É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico: é o momento da implementação, acompanhamento e controle. A organização passa a colher os resultados, ou seja, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010, p. 54-56)

Por fim, percebe-se que no processo de elaboração e implementação das estratégias e consequentemente do planejamento estratégico a figura de um líder se faz imprescindível para que a condução aconteça de maneira mais eficaz o que facilitaria a sua implementação com envolvimento de todos e sem interferência e resistências dos membros participativos.

4. Metodologia

Em função da problemática estudada, a natureza da pesquisa configura-se predominantemente como qualitativa. Tal enfoque ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa utilizou-se o critério metodológico proposto por Vergara (1997). Esta estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários.

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva. Ela proporcionou procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (GIL, 2007). Buscou-se apresentar a importância da liderança no processo de elaboração e implementação da estratégia nas Organizações Universitárias para melhor alcançar seus objetivos e metas institucionais. Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foi utilizado neste estudo todo material publicado e acessível ao público sobre liderança, estratégias e Organizações Universitárias.

Nesta pesquisa foram utilizados dados provenientes de fontes secundárias. Buscou-se para realização da pesquisa, na literatura específica, subsídio para instruir os pesquisadores sobre o tema, e ainda, delinear os limites e as contribuições do estudo realizado.

5. Organizações universitárias

As organizações universitárias são caracterizadas e reconhecidas como fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico. Em decorrência da Segunda Guerra mundial, as universidades tiveram que se expandir para atender a uma demanda contida de alunos, e por questões demográficas e sociais, nasceram com isso outras universidades, o que levou as mesmas a serem estudadas com maior profundidade (MARCOVITH, 1998)

As universidades possuem procedimentos organizacionais complicados de serem modificados. Na maior parte dos países em processo de desenvolvimento, até mesmo no Brasil, as universidades tiveram que ser aumentadas ou desenvolvidas completamente num pequeno espaço de tempo. Neste sentido, aparecem as transformações que chegariam a ser estabelecidas como fundamental impulso para as universidades. Essas transformações incidiram na busca da benfeitoria na qualidade nos processos administrativos, por meio de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente e possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL, 1992).

As organizações, para alcançar sua missão, transformadas em ações e resultados com base em seus valores e idéias, precisam de uma forma de organização peculiar para o ramo de desempenho, que neste caso são as organizações de ensino superior. Segundo assegura Hall (2004), uma organização é uma coletividade com um limite referentemente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e organização. Esses elementos conceituais são constituídos numa base concernentemente sucessiva, em um ambiente verificado e que participam de atividades que estão ligadas com um conjunto de objetivos preestabelecido. Por isso, a organização universitária necessita ser administrada e avaliada sucessivamente (HALL, 2004).

Conforme Schermerhorn *et al* (1999, p. 30), “organização é um conjunto de indivíduos que laboram juntos numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Nesse mesmo sentido, asseguram tratar de organização, como um sistema aberto, que funciona bem, quando alcança seu objetivo que é o esforço coletivo das pessoas em transformar o meio ambiente.

Hall (2004) assegura que as organizações são sistemas abertos e interdependentes que sugam mais força ou valor do ambiente externo, estabelecendo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade. Este fato leva a constatar que os sistemas, além de estarem intimamente vinculados, também têm outra característica fundamental, a flexibilidade, ou seja,

a capacidade de se adequar às novas situações geradas por mudanças, tanto nos elementos internos e em suas relações, quanto no meio ambiente e em suas relações com o sistema.

Kanaane (1995, p. 31), define as organizações como um conjunto de papéis constituídos a partir das relações de produção e das relações sociais, sustentada pelas pessoas, podendo identificar as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais como exigência para a atuação de papéis profissionais e as referentes sinergias necessárias para o funcionamento.

Segundo os estudos analisados sobre as organizações, pode-se definir a universidade como um sistema social profundamente dinâmico e complexo, derivado de muitos conflitos ocasionados por grupos internos e externos, que nela atuam em concordância com seus próprios interesses (DIAS, 2002).

De acordo com Machado (1996), as universidades são organizações notadamente complexas, pois constroem seus modelos organizacionais seguindo características culturais próprias. Em primeiro lugar, exibem uma diversidade de objetivos cuja medida é necessariamente restringida. Além do que, seu relacionamento para com a sociedade também é complexo, pois de um lado, dela depende legal economicamente, mas, de outro, está protegida em consequência de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade na medida de poder e preponderância que se sobrepõem parcialmente promovem acentuadas fragmentações internas, originadas de uma elevada autonomia fundada na tradição, na especialização e na essência das atividades. Para ele a universidade apresenta liderança fracamente hierárquica, onde o líder funciona como catalisador e negociador no processo decisório, cujas decisões são altamente temporárias ou funcionam como soluções predeterminadas de problemas.

Na percepção de Baldrige *et al.* (1977) a universidade é uma organização complexa por se tratar de instituição especializada, com fins variados e ambíguos. É, portanto, executora de tarefas múltiplas, que apesar interdependentes, demandam uma organização distinta nas funções de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, abrange ensino como sendo a transferência de conhecimentos. Já a pesquisa tem a função de desenvolver a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. E por extensão compreende o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são próprios.

Neste contexto, as universidades, são consideradas como preciosos patrimônios sociais que desempenham as funções de ensino, pesquisa e extensão e, através delas, causam e conduzem conhecimento e saber, conservam e estimulam a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, instituem tecnologias e são participantes na solução dos problemas sociais da nação (SCHLEMPER JR., 1989)

Corroborando, Sucupira (1968) alega que num contexto sócio-político a universidade é uma instituição de produtos diversificados, em constante crescimento, e deve ser considerada como uma instituição baseada no desenvolvimento de ciência, técnica e cultura com um todo.

Assim sendo, Baldrige *et al.* (1983) afirmam que as universidades são classes únicas de organizações profissionais, que se distinguem quanto as suas principais características das outras organizações tendo que disseminar imagens novas segundo a tomada de decisão referentes a organização.

Hardy e Fachin (1996) asseguram que as universidades compreendem uma acadêmica descentralizada, mas, burocrática, concomitantemente com uma comunidade não acadêmica burocratizada, do qual aparece o termo burocracia. Por isso, que se diz que as universidades

exibem muitas das características da burocracia, porque se organizam por regras escritas, têm seus cargos constituídos conforme princípio hierárquico, dispõem de eixos formais de informação e de impessoalidade nas suas inter-relações.

Neste mesmo sentido, Baldrige *et al.*(1983) afirma que universidades são organizações complexas, pois apesar de apresentarem semelhantes características e necessidades dos diversos tipos de organizações, seus métodos e ações são diferentes. Com isso, verifica-se que as organizações universitárias são únicas, porque se diferenciam das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviço.

Para Vlasman e Castro (1985) uma das características diferenciais da universidade em relação a outras organizações, é o fato de que ela é desenvolvida de pessoas para pessoas, pois nela se conduzem e se absorvem símbolos por meio dos quais propende influenciar o meio social. Caracterizando, então, a produção de símbolos, idéias, conhecimentos e valores.

Por isso, faz-se necessário que as Universidades como papel importante que tem na sociedade se modifiquem e ampliam constantemente, ao ponto de acompanhar essas mudanças no mundo atual, para continuarem sendo as instituições que buscam o melhor resultado, custos administrativos e operacionais menores, gerando profissionais bem mais qualificados para enfrentar o mercado de trabalho e tornando-os pessoas melhores e preparadas para o mundo atual.

6. Importância da liderança

Para Bowditch e Buono (2002) a liderança é importante porque pode ser considerada como um processo de influência, normalmente por uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou uma equipe é guiado para estabelecer e alcançar metas. Logo, entende-se que não há líderes sem seguidores.

Bergamini (1994) assegura que o trabalho do líder abrange mais do que a determinação, pois é preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é, então, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo. Esse comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Por isso, é fundamental que goste de se relacionar com pessoas, que saiba ouvir e que seja observador.

O líder deve reparar continuamente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo e encaminhar para a busca de melhorias contínuas, em relação ao ponto de vista técnico, quanto comportamental. É preciso além disso, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, assim, definir prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais (MARTENS, 1987).

Segundo Guimarães (2002), a liderança se fundamenta na aptidão de influenciar as pessoas em distintas circunstâncias e contextos, ocorrendo em grupos de vários segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos esperados. Então, o papel da liderança nas organizações envolve a conexão das necessidades demandadas das orientações estratégicas em consonância com as necessidades dos indivíduos, orientando-as na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com dignidade, estimulando o comprometimento dos indivíduos, dirigindo-os a altos desempenhos e originando resultados positivos para a organização.

A liderança, desempenhando influência direta sobre as pessoas e após ser aceita, incentiva o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe

atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram (ROBBINS, 1999).

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante nas organizações, para as freqüentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria cabível em tempos de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação indispensável se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nessa conjuntura.

A liderança é fator essencial na organização, não importando a posição que o indivíduo ocupa. O líder que valoriza as potencialidades de seus colaboradores leva a empresa a um grau de eficiência maior. O direcionamento dos liderados à desempenho das tarefas que mais se adequam a seus perfis é derresponsabilidade de um líder que tem compromisso com a missão da organização e com os objetivos da mesma, pois:

Não basta que o administrador saiba desempenhar bem suas funções nos tipos de comunicação; não basta saber planejar, implantar, operar, avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar e controlar, entendendo as pessoas e suas peculiaridades individuais e grupais. (LAKATOS 1997, p.153).

Assim, a liderança constitui fator de grande base nas tomadas de decisões, pois, a maneira como são dirigidas as pessoas e as tarefas, influenciam na atuação e no produto das organizações, portanto, o líder é mais que uma presença autoritária ou flexiva é o condutor da missão e dos resultados a serem alcançados dentro de uma organização (AMORIM, 2005).

Deste modo, o líder, então, adota um papel importante na coordenação e integração das pessoas na busca dos resultados e prosseguimento do sucesso. Ensina Maximiano (1995, p. 354) que “a liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos”. Conseqüentemente, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo andar em direção à sua meta, embora haja perturbações internas ou externas (MAXIMIANO, 1995)

Portanto, segundo Guimarães (2002), mais do que nunca, as organizações necessitam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam realmente preocupadas em incentivar o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus colaboradores se tornem mais realizados e contentes, com a organização mais favorável em todos os sentidos e principalmente que conheçam e adotem as estratégias da organização como se fossem suas individualmente. Para que isto ocorra, se faz imprescindível a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, procurando-se estimular os talentos para a execução de suas funções com elevados níveis de motivação e altos desempenhos, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

7. Considerações finais

Este artigo objetivou verificar a importância da liderança no processo de elaboração e implementação das estratégias em Organizações Universitárias e chegou-se as seguintes conclusões:

Dentro desta perspectiva constata-se que a liderança é indispensável para o processo de elaboração e implementação das estratégias em Organizações Universitárias, pois a capacidade que uma organização universitária tem de atingir objetivos e metas institucionais geralmente depende, da forma de agir e dos conhecimentos de um líder. Líder nesse caso como uma pessoa determinada, com visão, comunicativa, íntegra, com intuição e comprometida em projetar o futuro e a realizá-lo.

Constatou-se que a liderança é elemento essencial na organização, não importando a posição que o indivíduo exerça, pois líder é aquele que valoriza as potencialidades de seus colaboradores levando a organização a um maior grau de eficiência, incentiva e mobiliza a realização de mudanças, busca a superação de desafios, define prioridades e identifica as melhores soluções para os problemas, o que se faz necessário no processo de elaboração e implementação das estratégias.

Portanto, conclui-se que a liderança quando bem utilizada torna-se fator de sucesso organizacional, pois o líder é aquele que conduz as pessoas, as influencia, orienta e desenvolve potencial para a consecução das metas e objetivos da organização. Por isso, contribuem para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das organizações universitárias no processo estratégico.

Referências:

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ALMEIDA, Edson Pacheco de. **A universidade como núcleo de inteligência estratégica**. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, Patrick (org). Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, p. 61-77, 2000.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Eu líder: Construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P.; RILEY, G.L. Alternative models of Governance in Higher Education. In: RILEY, G.L; BALDRIDGE, J.V. **Governing academic organizations: new problems new perspectives**. Berkeley: McCut Chan Publishing Corporation, 1977.

BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P.; RILEY, G.L. Alternative models of Governance in Higher Education. In: BALDRIDGE, J.V; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCut Chan Publishing Corporation, 1983.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

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

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1977.

- BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 277-287.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- CARVALHO, Horácio Martins de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. Ed. Brasiliense, 2º edição, 1979.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 159-168.
- DIAS, Marco Antônio. **Educação Superior: bem social ou serviço comercial regulamentado pela OMC?** Porto Alegre: III Reunião de Universidades Públicas Ibero-Americanas. 26 de abril de 2002. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/Morosini.pdf>. Acesso: 09 de agos. de 2015.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.
- FREIBERG, Kevin; FREIBERG, Jackie. **NUTS: As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios**. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIULIANI, Rudolph. **Um grande líder, seis princípios**. HSM Expomanagement.p.83-86. Nov./dez., 2009.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo,v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.
- HARDY,C; FACHIN R.C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teorias e casos**. Porto Alegre:Universidade/UFRGS,1996.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Brookan, 2006.
- HUNTER, J.C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI** São Paulo: Atlas, 1995.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

- KICH, Juliane Ines Di Francesco; Pereira, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** São Paulo: Atlas, 2011. (v.2)
- KOTTER, John P. **Liderando mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MACHADO, D. D. P. N. **Qualidade total e cultura organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.S..** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- MARCOVITH, J. **A universidade (im)possível.** São Paulo. Ed. Futura, 1998.
- MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade.** 3 ed. São Paulo: Palas Athena, 2008.
- MARTENS, Richard. **Coaches guide to sport psychology.** Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1987.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª.ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.
- MONDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
- MONÇÃO NETO, J. R. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade,** 2000.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- NORTHOUSE, PETER G. **Leadership: Theory and Practice.** 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo.** São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, M. F.; OENING, K. S.. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio á Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina- FAPESC. 2007. IN: FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. de O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M. E. **Competição - oncompetition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, Stephen. **Organization theory structure, design, and applications.** 3.Ed. EnglewoodCliffs: Prentice Hall: 1990.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** São Paulo: Atlas, 1992.

- SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 81-90.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHLEMPER Jr., Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER Jr., Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.). **Desafios da administração universitária.** Florianópolis: UFSC, 1989.
- SCHERMERHORN, John R.; HUNT, G. James, OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- SUCUPIRA N. **A reestruturação das universidades federais.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.
- TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança.** São Paulo: Atlas, 1979.
- THOMPSON JR, Arthur; STRICKLAND III, Alonso J. **Strategic management: concepts and cases.** 6. Ed. Boston: Irwir, 1992.
- ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001. p. 213-222.
- ULRICH, Dave; SWEETMAN, Kate; SMALLWOOD, Norm. **O Código da Liderança: cinco regras para fazer diferença.** Trd. Adriana Rieche. Editora Best Seller, 2009.
- VAHL, T. R. **O papel da avaliação na gestão universitária,** Revista FIVA. Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- VLASMAN, P. M.; CASTRO, L. F. M. **Universidade: a luta pelo poder.** Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.