



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



### **O Exercício da Liderança em Ambiente Universitário Público Estadual – O Relato de uma Experiência**

**Luiz Tatto\***

[ltatto@uem.br](mailto:ltatto@uem.br)

**Nelson Colossi\*\***

[ncolossi@floripa.com.br](mailto:ncolossi@floripa.com.br)

#### **Resumo**

Este ensaio trata das questões relativas a líder e liderança, focadas dentro e na perspectiva fenomenológica [VAN MANEN (1990); GADAMER (1997); SEIDMAN (1998)]. O objetivo é identificar conceitos sobre líder e liderança desenvolvidos e praticados, dentro de uma experiência vivenciada, num contexto de uma universidade pública estadual brasileira, por um professor no exercício do cargo de reitor. O tema é apresentado como uma investigação empírica dos modelos de liderança a partir de literatura pertinente [BASS & STOGDILL's (1990); CHATTERJEE (2001); HEIFETZ (1994); ISAACS (1999)]. Reconstrói-se a experiência na perspectiva fenomenológica utilizando-se a metodologia de entrevista proposta por SEIDMAN (1998). A partir da reflexão dos enunciados sobre líder e liderança busca-se interpretar sua presença no relato da experiência. Os resultados apresentados foram de que os conceitos quando focados a partir do exercício da liderança apresentam convergências e contornos próximos àqueles encontrados na literatura especializada sobre liderança. Por outro lado, o estudo também identificou que: (a) na sua construção cotidiana dentro da experiência relatada, emergem especificidades únicas e singulares; (b) a liderança emerge como um processo de aprimorar a consciência daquilo que aspiramos até o último sentido. Os resultados obtidos, a partir da experiência relatada servem como indicativo de que mais pesquisas devem ser conduzidas no sentido proposto, junto a mais experiências da mesma natureza, confirmando ou refutando os resultados aqui verificados.

#### **Palavras-chave**

Líder, liderança, consciência, contexto universitário, política, experiência vivida.

---

\* Doutorando em Engenharia de Produção pelo PPGE/UFSC. \*\* Professor do CPGA/UFSC

## **The Practice of Leadership in Environment Academical Public State – The Report of the Experience**

**Luiz Tatto\***

[ltatto@uem.br](mailto:ltatto@uem.br)

**Nelson Colossi\*\***

[ncolossi@floripa.com.br](mailto:ncolossi@floripa.com.br)

### **Abstract**

This rehearsal treats from the relative subjects to leader and leadership, focused inside and in the phenomenological perspective [VAN MANEN (1990); GADAMER (1997); SEIDMAN (1998)]. The objective is to identify concepts on leader and leadership developed and practiced, inside of an experience lived in a context of a state public university Brazilian, for a teacher in the exercise of rector's position. The theme is presented as an empiric investigation of the leadership models starting from pertinent literature [BASS & STOGDILL's (1990); CHATTERJEE (2001); HEIFETZ (1994); ISAACS (1999)].Reconstruct it experience in the phenomenological perspective being used the interview methodology proposed by SEIDMAN (1998). Starting from the reflection of the statements on leader and leadership is looked for to interpret her presence in the report of the experience. The presented results were that the concepts when focused starting from the exercise of the leadership present convergences and close outlines the those found in the specialized literature on leadership. On the other hand, the study also identified that: (a) in her daily construction inside of the told experience, only and singular specificities emerge; (b) the leadership emerges as a process of perfecting the conscience of that we aspirated to the last sense. The obtained results, starting from the told experience serve as indicative that more researches should be driven in the sense proposed more experiences of the same nature close to, confirming or refuting the results here verified.

### **Key-word**

Leader, leadership, conscience, academical context, politics, lived experience.

---

\* Doutorando em Engenharia de Produção pelo PPGEP/UFSC. \*\* Professor do CPGA/UFSC.

## 1. Introdução

Refletir fenomenologicamente é tentar compreender a essência de algo. A reflexão de base qualitativa apresenta um problema operacional fundamental. É considerada e vista, ao mesmo tempo, fácil e difícil de ser operacionalizada. Ver a essência de um fenômeno é algo que todos nós fazemos em nossa ação cotidiana. Por exemplo, quando vejo o Reitor<sup>1</sup> de uma universidade não percebo só uma pessoa que dirige uma instituição. Vejo uma pessoa que difere precisamente de outras no sentido que me faz refletir desta pessoa como “líder” de uma comunidade universitária. Em outras palavras, eu, como todo mundo, tenho uma idéia do que é ser um reitor. Entretanto, o difícil é estabelecer uma reflexão e explicação do que é, realmente, ser um reitor. Determinar e explicar o significado de algo é a tarefa mais complexa da reflexão fenomenológica como nos indica VAN MANEN (1990). A proposta colocada é refletir fenomenologicamente sobre a experiência de uma pessoa ter sido reitor. Em outras palavras, efetuar um contato mais direto com alguém que vivenciou essa experiência. Buscar entender o significado de ser reitor, de ser líder, de construir a liderança nesse espaço conceitual de modo que se possa entender melhor o sentido de ser líder e exercer liderança. HEGEL citado em GADAMER (1997) afirma que: “O principio da experiência contém a determinação infinitamente importante de que, para a aceitação e presunção da verdade de um conteúdo, o próprio homem tem de estar nele ou, mais precisamente, que tem de encontrar este conteúdo unido e em unidade com a certeza de si mesmo” (p.524). Assim, quando reflito na experiência de ser reitor eu não reflito como alguém que estuda liderança, ou como um dependente da liderança ou como alguém que está exercendo a liderança formal. Ao contrário, reflito fenomenologicamente em experiências de ter sido reitor. Em resumo, tento entender a essência da experiência de ser reitor.

Refletir na e sobre a experiência vivida, representa, analisar reflexivamente os aspectos estruturais e temáticos daquela experiência. Embora saibamos que a experiência vivida não pode ser capturada em abstrações conceituais. Estas são utilizadas quando necessárias para manter um fio condutor de análise e compreensão de uma determinada temática. Portanto, só poderemos compreender as essências colocadas pelo reitor (entrevistado) – particulares enquanto não explicitadas - quando filtradas pelos conceitos universais utilizados pela temática pertinente.

---

<sup>1</sup> O sentido, significado, interpretação de nomes, siglas presentes no corpo do ensaio estão definidos nas “Notas Explicativas”, colocadas ao final do trabalho, seqüenciadas em ordem alfabética.

A experiência aqui estudada, assenta-se na temática de líder e liderança construída e reconstruída dentro de espaços organizacionais e sociais. Sobre líder e liderança interpretaremos as reflexões colhidas a partir das contribuições teóricas de BASS & STOGDILL's (1990); CHATTERJEE (2001); HEIFETZ (1994); ISAACS (1999). Sobre organizações e espaço social apóiam-se em contribuições sugeridas por MORGAN (1986) onde as organizações, enquanto metáforas, podem ser vistas e consideradas como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformação e instrumentos de dominação. Enquanto algumas dessas metáforas se referem a formas habituais de pensar, outras desenvolvem descobertas e perspectivas novas e inovadoras. O que segue são partes de diversas situações concretas selecionadas de entrevista à luz da perspectiva posta que, intentam capturar as essências da experiência vivida. Combina-se, os elementos significativos e essenciais colhidos do líder universitário FERNANDO PONTE DE SOUSA (sua leitura e trajetória da experiência de ter sido reitor da UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM, no período de 1986 -1990), com os conceitos sobre líder e liderança sugeridos na literatura pertinente.

## 2. Procurando “o” ou “um” significado sobre líder e liderança

Liderança é uma ou a mais velha preocupação do mundo. É um fenômeno universal em humanos e em muitas espécies de animais. Está presente e já foi demonstrada por diferentes explicações de visões de mundo. Por mais que se deseje circunscrever o seu significado e conceito, ela sempre não será aquilo que imaginamos que seja. A metáfora da CAVERNA de PLATÃO ilustra adequadamente a real dificuldade que existe para uma compreensão plausível sobre o tema, quando procuramos (re)visitar conceito(s) sobre líder(es) e liderança(s) na literatura. Ou mesmo, buscando identificar e compreender a construção de um espaço de liderança dentro de um contexto específico universitário. Ao procurar a sua compreensão, partindo de qualquer perspectiva (antropológica, sociológica, psicológica, biológica, histórica, política, estratégica), vamos verificar que, do ponto de vista intelectual nossa compreensão e conhecimento sobre o assunto, permanece finito e incompleto. Do ponto de vista humano, pessoal e social desperta paixão, desejos, sentimentos e valores como indica HEIFETZ (1994).

### O Despertar da Consciência

GADAMER (1997) nos ensina que [...] “..abertura não se dá só para aquele por quem queremos nos deixar falar; antes, aquele que em geral se deixa dizer algo está aberto de maneira fundamental. Se não existe esta mútua abertura, tampouco existe verdadeiro vínculo humano. Pertencer-se uns aos outros quer dizer sempre e ao mesmo tempo poder-ouvir-se-uns-aos-outros. Quando dois se compreendem, isto não quer dizer que um **“compreenda”** o outro, isto é, que o olhe de cima para baixo. E igualmente, **“escutar o outro”** não significa simplesmente realizar às cegas o que o outro quer. Ao que assim se chama submisso. A abertura para o outro implica, pois, reconhecimento de que devo estar disposto a deixar valer em mim algo contra mim, ainda que não aja nenhum outro que o vá fazer valer contra mim (p. 532)”. A experiência é aqui algo que faz parte da essência histórica do homem. Ainda que se trate, de um objetivo limitado de se conhecer a experiência passada por alguém enquanto reitor de uma instituição de educação superior.

Podemos iniciar nosso mergulho sobre líder e liderança, não apresentando conceitos sobre o assunto, mas levantando a questão de como ela pode ocorrer nas pessoas. Todos temos desejos que constroem emoções que somadas aos nossos modelos mentais constroem ações que reformam ou confirmam os modelos mentais a partir dos resultados e de novos desejos e emoções. Perguntando, por exemplo. A partir de que idade tomou consciência de que possuía traços de liderança? O Fernando coloca que [...]..é possível que isso não seja uma preocupação explícita em algumas formações ou em algumas histórias pessoais. [...] .. é possível que, talvez em determinadas situações, as pessoas possam apresentar uma dedicação ou engajamento maior ou mais intenso.. mais profundo. No meu caso, seria essa uma reflexão a ser considerada. [...].. em determinadas situações *me interessei.. apaixonei-me,... envolvi-me,...* no sentido de *se sentir desafiado como pessoa*. [...].. foco de sua preocupação temática enquanto pesquisador. [...].. *em algumas situações lembro de ter-me dedicado muito.. ter sido mais envolvido.. e mais desafiado*. [...].. *outras situações, talvez, eu não tenha me sentido desafiado*. [...] teria dificuldade para dizer .. a partir de que idade eu tenha tomado consciência dos meus traços de liderança. [...].. isso talvez seja um tanto relativo. Será?! [...] todas as pessoas possuem *traços de liderança.. dependendo da situação*. A questão nossa é *como podemos compatibilizar esses desafios e as expectativas do outro*. Uma certa intersubjetividade? Parece que sim. [...] em outras situações *temos a generosidade de aceitarmos outras lideranças... outras iniciativas*.

Aqui emergem dois conceitos fundamentais sobre liderança. O primeiro, nasce de um estado do despertar da consciência e do tipo de desafio que o conteúdo desse despertar coloca para a pessoa. Portanto, nasce de um estado de consciência da pessoa. CHATTERJEE (2001) explica esta perspectiva, como liderança consciente. Ou o despertar de uma consciência de interessar-se ... apaixonar-se... envolver-se ... sentir-se desafiado. O segundo conceito, é de que líder e liderança dependem de uma determinada situação. [...] .. *em algumas situações lembro de ter-me dedicado muito.. ter sido mais envolvido.. mais desafiado*. [...].. *outras situações, talvez, eu não tenha me sentido desafiado*. Portanto, ser líder e exercer a liderança, apontada pela experiência relatada, constituir-se-ia de uma questão situacional.

Como é construído e desenvolvido o estado de consciência? Para cada um de nós é diferente, diferenciado e único. GADAMER (1997), afirma que “Aristóteles encontra uma esplêndida imagem desse procedimento. Compara a multidão de observações que alguém faz, com um exército em fuga. Também elas são fugidias, não permanecem onde estavam. Mas quando nessa fuga generalizada, uma determinada observação se confirma em uma experiência repetida, nesse caso ela permanece. Com isso se forma nesse ponto uma primeira estância fixa, dentro da fuga geral. Se a este começam a se acrescentar outros, ao final o exército inteiro de fugitivos acaba detendo-se e obedecendo de novo à unidade de comando (p. 520)”.

O Fernando coloca que [...] *nasci numa cidade muito pequena...* do interior do CEARÁ (SOBRAL). [...].. *não tínhamos uma boa biblioteca*. [...].. a *literatura* talvez fosse a maneira mais fácil de uma *criança se universalizar*.. sem andar muito além de sua cidade. Em oportunidades várias *lembro... da influência de alguns professores*. [...] às vezes não avaliamos a importância que *se tem no exercício educacional de influenciar na formação crítica de nossos alunos*. [...] já *nos primeiros anos de escola.. fui influenciado pelo gosto*

*da leitura...[...] mergulhava em busca de conhecer o mundo. Viajar .. numa época onde os meios não possibilitavam a instantaneidade do mundo como hoje conhecemos. Os livros.. [...].a literatura brasileira me impressionou muito.. Machado de Assis ... Jorge Amado. [...]. os clássicos universais Victor Hugo, Dostoiévski, Gorki. O presente de aniversário de 15 anos foi o livro A Mãe.[...] livros muito importantes.. porque a condição humana é narrada com profunda reflexividade. [...]. os clássicos da filosofia - Platão, Aristóteles.. me impressionou muito Spinoza.. Francis Bacon, os clássicos tanto do empirismo inglês como da literatura política francesa. A imagem sugerida a partir de Aristóteles de um exército em fuga encontra similaridade quando o gosto pela leitura, o mergulho em busca de conhecer o mundo, o viajar nos clássicos universais lançam ancoras que ressoam e contagiam o despertar da consciência retendo os elementos básicos dos valores clássicos universais de visão ocidental.*

### Construindo a Consciência Política

CHATTERJEE (2001), coloca que “a consciência não é uma substância estática, mas uma entidade dinâmica e inteligente. [...] é a base da inter-conectividade entre todas as formas e fenômenos. [...] conecta a diversidade da existência numa expressão unificada (p.54)”. Para o Fernando muitas informações.. quando ainda criança, .. adolescente sempre se tinha através do rádio e da transmissão oral.. das pessoas da família. *Em casa as pessoas conversavam mais. Sentavam...para conversar. .após a janta.* Por conta dessas conversas, *considero a minha juventude.. a minha adolescência..* foi de alguma forma *marcada sobre a impressão do Golpe Militar de 64.* Um acontecimento de influência política muito grande. E, nesse sentido talvez..*tenha antenado as minhas preocupações para isso* que a minha família alertava. [...]. *agora.. não tem mais eleição.* O Prefeito será nomeado pelos militares.. [...]. então..*as crianças.. não só os jovens ficavam apreensivos com aquilo..curiosas perguntavam.. o que significa uma ditadura... como isso poderia ser explicado... a minha geração é a geração do AI5.* [...]. considero que a referência histórica para esta geração foi o AI5,.. [...] ..formada dentro de uma *cultura do medo.. de negação da expressão do pensamento.. de limites da organização política, sindical..*onde .. [...] as demandas sociais e *culturais* da sociedade eram *reprimidas.* [...]. é uma coisa que não se “*desconstrói*” facilmente. Envolve gerações e *se reflete mais adiante na Universidade* também. Essa foi a situação de desafio que me fez desde o colégio secundarista participar do movimento estudantil de 1968 para 1969. [...] como *efeito do desenvolvimento de uma consciência advinda do diálogo e da leitura* diante dessas *conflitualidades políticas* .. que passaram a envolver a juventude estudantil em boa parte do Brasil. [...]. muitos *líderes da minha geração foram ceifados,* porque *formados num período onde precisávamos ser líderes mas não podíamos ser líderes.*

O Fernando relata que “como estudante tive intensa participação no movimento estudantil. [...]. é bom ressaltar, em função da primeira parte das minhas reflexões .. [...] que as situações nas quais participava em determinados momentos poderiam me dar um maior ou menor *envolvimento participativo.* ..[...]. *não tratava-se de busca pela liderança, mas de uma dedicação ao que desafiava.* Embora, ..[...]. como em toda ordem hierárquica, tal preocupação, a de disputa de lideranças já ocupasse muitos jovens. Mas, no âmbito aqui colocado, tal preocupação não era pertinente. *Havia um misto de coragem e medo* porque o desafio político da participação, como jovem.. no sentido de uma *doação à luta política, a*

*busca da liberdade*.. era muito mais importante. Na vida estudantil sempre.. [...] apesar do período ditatorial e vivermos sob o autoritarismo político, os jovens se mobilizavam nos Centros Acadêmicos. [...] ajudando na recriação do DCE livre da USP. Porque havia os *DCEs oficializados* que eram aqueles *atrelados à administração* e que impunham *limites de atuação*. Porque *havia o “A15”*. [...].. o famoso *“Decreto 447” que cassava também os estudantes*. Não só os professores foram cassados.

### Construindo e Materializando um Projeto

A manifestação da liderança se materializa dentro de um espaço social, cultural, econômico, político. O instrumento é a organização. Aqui no caso foi a UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM (PR). O período vai de 1982 a 1993. Todo líder, dentro de seu espaço pedagógico, concebe e constrói a imagem da organização. MORGAN (1986) nos ensina que as organizações, enquanto metáforas, podem ser vistas e consideradas como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformação e instrumentos de dominação. Enquanto algumas dessas metáforas se referem a formas habituais de pensar, outras desenvolvem descobertas e perspectivas novas e inovadoras. Todo líder opera consciente ou inconscientemente em algum modelo puro das metáforas sugeridas. No caso é sugerido o modelo de *cultura e sistemas políticos*.

Fernando relata que “o ingresso na UEM deu-se por estar concluindo o Mestrado na PUC(SP), após a passagem pela USP no curso de Sociologia. Fui para MARINGÁ (Paraná) porque tive *notícia do concurso*. Me interessou muito aquela Universidade, onde ingressei em 1982. [...].. *por ser um projeto novo.. uma cidade nova...planejada...* [...].. a avaliação que tive na época.. é que *o pessoal daquela geração na qual tive participação poderia dar uma boa contribuição com um projeto que estava nascendo*. Primeiro como “*professor colaborador*” até o concurso e me dedicar aquela Universidade. Já trabalhava nos anos de Faculdade, estudando a noite e trabalhando de dia na iniciativa privada. [...].. *sabia o que era a vida do trabalhador-estudante e a dedicação disso. Tive uma boa experiência anterior em empresas, organizações.. trabalhando em assessorias.. em planejamento.. [...] inclusive em empresas de consultoria. A temática da liderança era bastante discutida no âmbito dessas instituições empresariais*. Não foi o caminho que segui. [...].. *segui por deliberação própria a carreira universitária. A UEM me atraiu muito, representava um projeto novo, um novo desafio. Naquele momento percebi que poderia ser uma feliz coincidência. Me senti bastante desafiado. Possivelmente em função de uma formação mais humanista*.

### A Leitura de um Cenário

Aprender a ver é base de todas as disciplinas. Do que vemos e como vemos construímos nossa realidade e a realidade de nossas realidades. É ver fatos e circunstâncias que outros não vislumbram. E se vislumbram podem não conseguir transformar a visão em realidade construída a partir de novas combinações. O Fernando coloca que “o período de permanência na UEM foi de 1982 a 1993 e, como Reitor, de 1986 a 1990. As conseqüências do período militar [...] *autoritário* nas universidades ainda um tanto sufocadas política e culturalmente se estendia nos anos de 1982... 1983.. até 1985.. 1986. Maringá, também, vivia essa *contradição*. Por um lado, era um projeto altamente

“*entusiasmador*”. Um desafio grande, para a cidade e Universidade. *A universidade, vivia o drama de um projeto limitado por um conservadorismo que de alguma forma inibia os seus passos de um verdadeiro conceito de universidade.* Não por culpa das pessoas. [...].. refiro-me a um cenário.. um contexto.. uma história. [...].. as primeiras pessoas que imaginaram construir uma Universidade naquela cidade foram “*iluminadas*”. [...].. nesse cenário você encontra pessoas que tem projetos que deseja ver a cidade .. a *universidade que pudesse se desenvolver na realização plena do seu conceito de ensino, pesquisa e extensão [..]. a dedicação exclusiva para que as pessoas possam ter, portanto, o tempo para o estudo, a formação.. a liberdade e a pluralidade.. etc..* Como *outros projetos que entendiam que a universidade poderia, conter-se ao silêncio.. e não ser o espaço de insurgência à uma cultura. [..].. em termos de cultura [..] ..* ao chegar em Maringá *ao ver essa contradição.. muito latente..* talvez quem sabe..não desenvolvida ainda ..como depois se desenvolveu. Ou seja, as *diferenças foram sempre comungadas,* porém *não se pode silenciar* sobre o fato de que *essas diferenças se davam num cenário político muito constrangedor.* [...].. pelo autoritarismo que inibia uma discussão de *um projeto que tivesse um alcance maior que apenas o ensino.* [...].. por que isso é um complicador? Por que uma cidade como Maringá não tinha um quadro de docentes suficientes para a sua *auto reprodutibilidade.* [...].. vivia uma situação desafiante. [...].. cidade nova, fruto de uma *colonização recente... pioneirismo.. uma cultura forte..* com dados positivos que devem ser reconhecidos. Por outro lado, tem dados constrangedores de uma certa *cultura autoritária de quem tinha medo, talvez daquele projeto ser viabilizado pelos “novos”.* [...].. aquele clima.. as aparências.. conflitualidade revelava uma outra. [...] *o espaço de universidade requeria uma oxigenação* maior do que o seu *momento histórico* estava expressando. *Fui com essa consciência de contribuir com um projeto novo.* [...].. com um projeto novo teríamos condições de *contribuir muito e aprender bastante* do que simplesmente, *continuar um projeto já consolidado.* [...].. *isso era muito desafiante.* [...]..a *conflitualidade de interpretação político-cultural tornava-se um desafio mais instigante ainda.* [...].. *desafios que, motivaram a envolver-me. [..].. abraçar a UEM como uma grande causa. A Universidade propriamente dita, o seu projeto, seu desenvolvimento, o que ela pode ser de positivo para a região, especialmente para as pessoas. [..] ..um projeto com um conceito pleno de universidade ..* em áreas do interior do Brasil. [...].. um *momento de transição com o movimento das eleições diretas.* [...].. mais cedo ou mais tarde, a *Universidade ia refletir esses desafios* e essas mobilizações da sociedade. [...].. participar de um movimento onde se acreditava que, essas motivações poderiam ser melhor realizadas se [...].. *as pessoas assumissem responsabilidades administrativas. [..].. desenvolver uma universidade., um ambiente com uma cultura realmente universitária.. espaço de discussão.. liberdade acadêmica.. elaboração de projetos locais.. nacionais. [..].. participar efetivamente de uma grande efervescência que a situação política e cultural instigava por um país e por um mundo melhor.*

Essa espécie de *politização das pessoas* no interior da Universidade não poderia ser feita, diminuindo seu valor.[...].. diminuindo o conceito de universidade. [...].. a Universidade não poderia se contentar em ser apenas, uma *reprodutora de outros centros culturais.*[...].. precisava, se fortalecer no esforço de formação das pessoas e do desenvolvimento da pesquisa. [...].. era preciso valorizar a titulação para *gerar conhecimento.* [...].. *titular as pessoas..* mais professores.. mais funcionários titulados. [...].. ao mesmo tempo, ter com essas pessoas a *disponibilidade de tempo maior à pesquisa...ao aprendizado e à criação..*

[...]..o conceito de Universidade não se efetivaria se não alimentada.. ***alicerçada na atividade criadora***. Tal formulação, como um movimento nacional, vai se refletir na Constituição de 1988 e, depois na Constituição do Paraná para que ***o conceito de universidade fosse a indissociabilidade entre a pesquisa e o ensino***. [...].. era importante que a Universidade tivesse um ***plano de desenvolvimento*** que cobrisse essas exigências...[...].. liberássemos mais pessoas para obter titulação .. para a pesquisa. [...].. ao mesmo tempo tivessem ***um compromisso maior com as necessidades e desafios da região***.

É um duplo movimento. [...].. ***democratizar a Universidade, como um espaço de um movimento que estava ocorrendo no próprio País***, [...].. ***melhor qualificar a Universidade para que pudesse participar na própria qualificação da sociedade***. [...].. isto que ***me motivou*** em achar que a ***administração seria um espaço que poderia contribuir***. [...].. não almejava.. ***ter uma experiência administrativa*** na universidade. [...]..outros poderiam ter sido sugeridos a candidato ao cargo de reitor, terminei entrando nessa ***“encrenca”***. [...].. outras pessoas que estivessem nessa movimentação poderiam ter feito e até melhor. [...].. é uma avaliação que na história você pode fazer. [...]..***não dependia de uma liderança estruturada previamente***. Foi uma ***liderança muito circunstanciada*** por um ***desafio de uma situação histórica***..[...] não foi um ***planejamento estrategicamente postulado***, embora, fosse para outros. [...].. a ***alternância do poder administrativo*** na Universidade desde a Ditadura era dada no ***limite do Estatuto***. [...].. nos limites de uma lista formulada pelo Conselho Universitário (COU). Houve uma experiência anterior de uma consulta, mas o COU não correspondeu exatamente o que a comunidade queria. [...].. no nosso caso foi exatamente ***a realização desse ideário***. [...].. grande movimentação para que a Universidade ***rompesse com essa formulação*** ... escolha do Reitor pelo Governador ***de cima para baixo***. [...]..outra hegemonia se formava..[...].. era ***preciso que a Universidade se revitalizasse, recriando e fortalecendo seu projeto inicial***. [...] .. ***dar vida aos sujeitos sociais, acadêmicos***. [...].. ***se liberasse as suas forças e potencialidades***.

Isso é resultado de muitos debates .. reflexões..[...].. ***criando um novo consenso e superando consensos mais restritos***. [...].. um processo decisório de alternância de poder em canais restritos para um outro ***processo decisório de alternância do poder administrativo***, onde houvesse participações amplas. [...].. foi um momento que ocorreu, não como um ritual, mas como ***um autêntico movimento de significado histórico*** para a instituição. Refletindo o que ocorria não só em Maringá, mas em muitas outras universidades. A UEM estava revelando o seu ***potencial***...[...].. quando a sua ***comunidade universitária*** elaborava ***outro consenso***. [...].. conseguia.. junto ao Governo do Estado a aceitação em ***nomear como Reitor o nome mais votado pela comunidade universitária***. [...] ..confirmada pelo COU, a despeito de não ter sido o mais desejado pelo Governador. [...].. na seqüência talvez tenha sido o ***principal problema da nossa gestão***, de ***como lidar com o Estado autoritário sem decepcionar todo o movimento***.

### O Exercício da Reitoria

Fernando Ponte de Sousa foi professor na UEM no período de 1982 a 1993. Eleito reitor pela comunidade universitária e, nomeado pelo Governo do Estado do Paraná em 1986, exercendo seu mandato até 1990. Fernando coloca que..[...].. tinha ***consciência.. que era preciso desafiar o Estado para que o projeto se realizasse***. Disso, tínhamos clareza. [...]..

vínhamos, na esteira de uma *cultura autoritária na relação Governo e Universidade*. Conseguimos desenvolver um trabalho de reverter o papel do Estado. [...] talvez, o *principal desafio*. [...] fazer com que, *a Universidade fosse ao mesmo tempo mantida pelo Estado e respeitada a sua autonomia por esse mesmo Estado*. [...] o Estado tem que *financiar a universidade pública*, respeite a universidade como autônoma e, não como um *departamento estatal privado ao poder da autoridade do Estado*. [...] levar um *conceito de um projeto real de universidade* para um governante, é um desafio muito mais difícil do que construir esse conceito no interior da UEM. [...] a UEM, já vinha construindo esse conceito antes de nós chegarmos lá. [...] .. essas raízes... sementes.. essa idéia forte de universidade.. esteja bem plantada e resistindo à privatização ou ao cartorialismo de Estado. Entretanto, há uma questão séria que, passa pelo cargo de Reitor. É preciso, que nesse momento o Reitor tenha uma dimensão – você pode chamar de *liderança* – certos momentos *seu cargo deve ser secundário em função de um desafio maior*.

*A prática cotidiana no exercício do cargo de reitor* - A definição funcional do cargo de reitor, juntamente com o vice-reitor é estatutário, no sentido de ser mais uma *coordenação de atividades* que demandam iniciativas, [...] correspondência a uma *visão estratégica da organização, enquanto instituição*. [...] .. a universidade é uma *estrutura decisória colegiada*. [...] .. acima das pessoas, nos seus cargos, [...] .. *são os colegiados que, deliberam na universidade*. Por ordem de abrangência no processo decisório, tem o Conselho Universitário (COU) [...] .. última instância na universidade. Presidido pelo reitor ou pelo vice-reitor quando no exercício do cargo de reitor. [...] o Conselho de Administração (CAD) trata mais dos assuntos *funcionais e administrativos* (plano de carreira.. pagamentos.. contratos..etc..). O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEP) para os *assuntos acadêmicos*. Esses conselhos aprovam ao final os processos que, se originam dos colegiados departamentais. [...] .. servem também, como instância de *recurso de decisões inconformadas* com as instâncias anteriores. [...] esse *cotidiano na universidade é muito absorvente*. As reuniões têm, normalmente, uma pauta repleta. [...] .. *discussões de mérito são mais administrativas. Estratégias da universidade.. organização mais ampla, muitas vezes são sufocadas pela pauta do cotidiano*. [...] .. é preciso atuar em dois sentidos.[...] .. ampliar os processos decisórios desses conselhos que é importante na universidade. [...] .. dar um tratamento onde a função primordial, por exemplo, no COU que é ser uma instância mais ampla de decisão na universidade, *não se perder no cotidiano burocrático*. [...] .. a primeira proposta, colocada em prática [...] .. foi *incluir nesses conselhos, a representação dos funcionários técnico-administrativos*. [...] .. não participavam antes da nossa gestão. [...] era a hegemonia dos professores, quase total e, uma pequena parte dos estudantes. [...] .. nossa proposta foi aprovada, felizmente. [...] .. já tínhamos conversado durante o *processo eleitoral*. [...] .. com os diretores de centro procurando apoio à participação dos funcionários. [...] .. isso deu, mais *transparência* e *possibilidade de mudanças na cultura política da universidade*. [...] .. isso *obrigava, os conselhos fazerem discussões* que antes talvez, não o fizessem. [...] .. com a mesma dedicação, dado agora com a ampliação dessa participação. [...] .. esse é um aspecto vital para a instituição, de como *uma estrutura colegiada não atrapalha a administração*. [...] .. *encaramos a estrutura colegiada como a mais democrática e representativa, desde que, equilibradas essas representações*. Outro aspecto na função da reitoria é que, essa deve representar a universidade nas *instâncias externas à universidade*. [...] .. é um fator complicador a mais, na medida em que, você se depara com duas dimensões nessa função: com o Governo do

Estado [...] .. que em tese deveria ser responsabilizado pelo financiamento integral da instituição. [...] .. nossa gestão foi [...]..digamos.. dinâmica... movimentada nesse aspecto, na medida em que, desenvolvemos boa parte de nossas atividades.. [...] .. **preocupada, em construir uma universidade efetivamente pública.** [...] .. precisava ser integralmente financiada pelo Estado e não mais pelos alunos. Daí a **luta, pela gratuidade.** [...] .. por outro lado, foi uma **relação administrativa maior com o Estado.**.. com as organizações do Estado.. tipo Secretarias de Estado... Tribunal de Contas..etc. [...].. **a universidade, passa a ser mais fiscalizada .. observada, na aplicação de seus recursos.**.. Como depende, da administração superior da universidade, que é a reitoria, a proposição de novas responsabilidades para a instituição, procuramos **ir além desse enquadramento funcional, discutindo com setores da sociedade, uma ampliação do papel social público dessa universidade.** Não só no âmbito da cidade de Maringá, mas no âmbito da região. [...].. isso que se definiu pela expansão regional da universidade, procurando estender para outras cidades do interior o atendimento das demandas pelo ensino superior. [...].. a melhor forma da universidade responder à sua região, não é inventar novas modalidades de funções. [...].. **o fundamental era ampliar e consolidar suas funções existentes de ensino e pesquisa.** [...]..na medida em que a universidade pública pudesse ampliar a sua capacidade e atender uma demanda reprimida no ensino superior.. [...] .. estaria, com essa ampliação correspondendo a uma necessidade social regional. [...] .. durante as discussões no **processo eleitoral, apontávamos a perspectiva de consolidar esse projeto.** [...] .. com a criação de campi em diversas cidades, estávamos possibilitando que, jovens continuassem nas suas cidades,... regiões, sem serem excluídos do ensino superior pela impossibilidade de se deslocarem ou transferirem residência. [...].. um **“campi”** em outra região .. cidade.. não é apenas um curso a mais oferecido. É toda, uma outra **movimentação educacional, acadêmica, cultural.** [...].. outra **vivência experienciada** pelas pessoas. [...].. **a universidade passou a se estreitar muito mais com outras esferas da sociedade, a partir dessa perspectiva.** [...] .. agora com o caráter público da universidade, foi possível na Assembléia Legislativa., mesmo que, num determinado momento, com dificuldades de verbas com o Governo do Estado, [...].. a criação de novos cursos importantes para a região, Medicina e Odontologia. [...] .. não em função, de duas áreas profissionais para a região, para a sociedade como um todo, mas pela condição na qual elaboramos essa proposta. A condição para a criação desses cursos foi de que, **o Estado financiasse a construção e implementação de um hospital público que, não existia na região.** [...]..**a estrutura hospitalar era privada,** apenas uma filantrópica. [...].. a condição de ter a implantação desses cursos, foi um pretexto de criar um hospital público e gratuito para a população, financiado pelo Estado. O que desejo destacar aqui, [...] .. faz parte, da função [de Reitor].. **não é apenas responder, burocraticamente, aquilo que o Estatuto define como função.** [...]..a própria **palavra reitor, tem a ver com direção, pensar estrategicamente, muito mais do que, executar certas funções burocráticas.** [...].. a medida que esta função diretiva, estratégica fosse desenvolvida, fazíamos outra alteração estatutária .. [...] .. transferimos uma série de atribuições que eram da reitoria às pro-reitorias e aos diretores de centros e desses aos departamentos. [...] .. **dentro da estrutura administrativa, é preciso, delegar estatutariamente funções, descentralizando essa parte administrativo-burocrática para que tudo não ficasse na reitoria.** [...] .. aqui vem uma noção interessante neste aspecto. É possível que o cargo de reitor, se visto numa dimensão, de um certo **“mandomismo”** por exemplo, talvez os atributos, das definições burocráticas sejam importantes para justificar.. .. centralizar na reitoria e especialmente no reitor, tudo o que ocorre na universidade. [...] ..

você corre o risco da universidade ficar paralisada e, *“espelhar”* apenas, a personalidade do indivíduo ..[...] sem *ampliar e repercutir toda a dinâmica de pessoas*. Que é uma questão, muito mais ampla, do que esta dimensão. Por isso, *descentralizar.. delegar funções com mais responsabilidades, mas não como uma concessão do reitor*. É necessário, entender isso.. Se não na próxima gestão, volta tudo para trás. [...].. *deve ser algo estatutário, instituído*. [...].. *não é, o “príncipe” que está concedendo seu poder aos subalternos*. Não é esta a dimensão. Era um outro momento que se vivia no País. [...] .. havia a necessidade da universidade corresponder a esse outro momento e, ter uma *reitoria, mais que um cargo, talvez uma dinâmica, mais do que um cargo*. [...] estamos falando de uma *“refuncionalização”* de um cargo para uma visão .. [...] .. *uma dimensão num sentido mais amplo, não só administrativo, mas acadêmico, político e cultural*. Isso não estava pronto. É uma transição. Estava se alterando. [...] .. nessa transição, você *não pode perder de vista, o cotidiano das pequenas coisas*. [...] .. você pode *ganhar na visão estratégica e, perder no cotidiano*. [...] .. os *pequenos gestos não corresponderem a visão maior*. [...] .. para que isso desse certo, *o reitor necessitava, de vez em quando, ir ao Restaurante Universitário (RU), conversar com os estudantes*. [...] .. ver se chegava lá, a orientação de que o RU por ser barato, não significava má qualidade de comida. Pelo contrário, oferecer a melhor comida possível, para que qualquer cidadão convidado, pudesse lá ter sua alimentação com ótima qualidade. [...] .. *subir em prédios.. construções..* etc. com as pessoas encarregadas tecnicamente .. se as coisas estavam procedendo dentro das normas técnicas. [...] .. para que de repente, um acidente não pudesse, digamos, *“embolar” toda uma visão estratégica que, poderia ser perdida em função de um acidente*. Se uma comida.. num dia... numa semana...produz uma *intoxicação* por um problema de qualidade alimentar. Se.. no vestibular ocorre uma *fraude*.. se um prédio... ocorre um *acidente grave*. Isso não vai ser divulgado, muitas vezes como uma contingência. [...].. a visão estratégica implica numa *ação de articulação estratégica*, mas [...] *sem se distanciar de ouvir ... de humildade.. dedicação para não se ausentar [...]. ver, onde “pulsa” esse cotidiano*. Tudo isso passa por .. [...] um ponto fundamental, a *negociação*. Sem a qual, é difícil que políticas [...].. cujas realizações dependem de pessoas e de negociação se concretizem. Agora negociação, da parte da instituição universitária que ela tem para oferecer é a *qualidade dos serviços, a função social*. [...].. nosso diálogo, como reitor o fizemos boa parte dedicado a *tentar convencer as pessoas que, compreendessem as razões da universidade pública*. [...].. que tem um *valor estratégico pelas demandas da população*. Ela não é apenas, mais uma instituição, ela é estratégica. [...] onde a cada mudança de governo, todo aquele sonho que você idealiza e procura convencer as autoridades governamentais, está sempre começando.. Porque mudavam as forças de governo. [...].. você tinha que estar com o alicerce muito bem feito na própria sociedade.. na população. Portanto, *as relações com o Governo do Estado, nos momentos mais críticos... mais tensos.. elas nunca foram isoladas e foram envolvendo digamos.. outros setores da sociedade da região* (prefeitos, deputados, associações populares..), para que, *não fosse apenas a representação da vontade do reitor e sim da sociedade*. [...] .. no sentido das relações dessa dinâmica toda.. havia tensão. [...] *a sociedade é permeada por contradições*. [...].. *a universidade é, o bojo destas contradições mais amplas dessa sociedade*. Por isso que, *as relações entre as pessoas nas funções* se pautam a partir dessas contradições. [...]..as *contradições implicam também, em preconceitos.. diversidade de orientações, interesses..* inclusive, também cristalizadas em coisas pessoais.. *esteriótipos*.. [...] .. como pessoa nova na cidade, comparando com aqueles que eram filhos da cidade, era *alterar os*

*esteriótipos que se faziam do “nativo” ou do “pioneiro” em relação ao “estrangeiro”. [...] .. na medida em que, a idéia da pluralidade, .. democratização da sociedade.. [...] a universidade seja um espaço especial.. de respeito a essa pluralidade, as pessoas foram percebendo que não se tratava da “universidade do Fernando” e, “tratava da Universidade da Sociedade”. Essa talvez tenha sido a tensão principal que é, de como vamos aprendendo a atualizar .. desenvolver.. nossas opiniões .. considerando o trabalho profundo e incansável de persistente diálogo.. convencimento. [...] .. dois preconceitos se aliavam, .. nordestino e comunista.. [...]..construídos arbitrariamente, próprios de um período de marcação ideológica.. reacionária.. conservadora. Esta não no sentido do conservadorismo clássico.. mas, no sentido da segregação.. da interdição.. de tornar definitivo, um tipo de relação de mando. [...].. patrimonialista. [...].. há um fator que prepondera na condição de quem, se dispõe a contribuir, com a direção desse papel ou a contribuir, com a ampliação do caráter diretivo desse papel. [...].. o despojamento pessoal e, uma certa dose de sacrifício de que, o cargo de reitor não pertence a pessoa como uma escada para a ascensão no social .. de prestígio para usar aqui os “termos weberianos”. [...].. em qualquer organização pública ou privada, por mais que você se realize.. se identifique com as suas atividades, é necessário ter a humildade, na plena aplicação do conceito de que, nenhum cargo lhe pertence. [...].. não pode instrumentalizar aquilo para usos pessoais. [...].. é um pouco desse espírito de que você, como pessoa no cargo, é passageira.. [...].. se expressa alguma coisa, como contribuição cultural para a instituição.*

*O caso do Tide – Você não sofreu enquanto Reitor.. isto é.. não havia um certo “preconceito” de parte do Estado enquanto mantenedor de uma Universidade do interior e como você trabalhava a questão enquanto Reitor? Com certeza. É um dado interessante. [...] .. vamos a um exemplo, que explica melhor este relacionamento. [...] .. nas questões trabalhistas (TIDE) o Reitor fica numa situação difícil. [...] .. a condição do desenvolvimento da Universidade era tão clara que, precisava ter uma condição salarial para seus professores e funcionários com boa equidade. Evidentemente, para que as pessoas pudessem se capacitar e, “dedicar-se integralmente” a Universidade e não a Universidade ser um “bico” para usar a gíria. [...].. nós enfrentávamos o Estado nesse ponto ou, não valeria a pena, continuar como Reitor da Universidade. [...].. por isso, mesmo nos embates trabalhistas.. [...] .. fui instigado a isso, pelas autoridades do Estado. O Secretário de Ciência e Tecnologia da época, fez uma sugestão nesse sentido. [...] .. se não estivesse satisfeito com o Governo que, deixasse a Reitoria . [...].. reclamei ponderando que, era ele que tinha o cargo de confiança. [...]..se não estivesse satisfeito com a confiança, que declinasse da mesma. [...] eu detinha um *mandato da comunidade universitária* e, continuaria até o fim, para defender a comunidade universitária. Quando o Governador mandou o Procurador do Estado para intervir na Universidade por conta de uma questão trabalhista. A Universidade estava em greve e, estávamos conseguindo que, o Conselho de Administração negociasse com o Sindicato, um *acordo mais favorável*. O Governo não quis aceitar, mandando o Procurador para intervir na Universidade. [...] .. o recebi na minha sala. Convidei-o à sala do COU, para uma reunião pública com os membros do Conselho de Administração e, aproveitei e chamei as entidades (Sindicato, ADUEM e AFUEM) e disse: aqui está quem tem a representação legal de decidir, principalmente, o Conselho de Administração. Exponha a sua proposta e, vejamos se há *concordância da comunidade universitária* aqui representada. A exposição do Procurador era de uma *intervenção*. [...] .. não concordaria,*

com o acordo que estaria sendo assinado pelo Conselho de Administração e as entidades. [...].. **não autorizava aquele acordo**. [...]..quando usou este termo interví, dizendo que essa autoridade não compete ao Procurador, mas, somente ao Conselho de Administração e, solicitei que por gentileza se retirasse da Universidade, porque ela tinha **autoridade institucional**. Saiu reclamando, que havia sido expulso da Universidade. [...]... ele ignorou a **autoridade da comunidade universitária** ...[...] .. teve que **assimilar** de que, não estava, num simples colégio de beira de estrada. [...] .. estava lutando, contra um projeto muito maior. [...].. isso, não foi uma atitude raivosa de um Reitor. [...].. foi, uma atitude de uma comunidade universitária. [...].. não se trata de bravata. Por outro lado, [...] não podia deixar de requisitar, desse mesmo Estado, assumir suas responsabilidades com o financiamento da Universidade.

**A gratuidade do ensino** - A Universidade era paga..[...] .. era um desafio maior com o Estado. [...] .. quando assumimos, o Estado só pagava a rubrica de pessoal e parcialmente. Não pagava os encargos sociais. Não pagava a rubrica de outros custeios e, a rubrica de capital. Quem pagava eram os alunos. [...] .. nossa mensagem era (.. torcendo, já para que a Constituição de 1988 declarasse a universidade pública como obrigação do Estado pela sua manutenção). Se é obrigação do Estado assumir com a sua manutenção, vamos **congelar as mensalidades** [...] .. para que o Estado assuma sua responsabilidade. Foi um **desafio administrativo, político e pessoal**. [...] .. podia, não dar certo. [...] .. congelamos as mensalidades. O Estado poderia, dizer simplesmente assim “tudo bem.. continue assim.. e a universidade que feche as portas”. [...].. isso ocorreu num **plano de muita mobilização**. [...]..durante uma **greve**, fui a uma das suas assembléias, propor aos professores que estavam em greve, que incluíssem na sua pauta de reivindicações a gratuidade do ensino na Universidade. Na primeira assembléia, observei uma certa relutância, com a idéia sob o argumento de que o Reitor, queria desviar o movimento das reivindicações salariais. Depois, num segundo momento, uma reflexão mais madura foi feita e incluída na pauta das reivindicações da greve, o item da **gratuidade**. [...] .. finalmente, por **pressão administrativa**.. [...] .. **mobilização da Universidade** (estudantes, funcionários e professores), foi instituída na Gestão do governador Álvaro Dias. [...].. **conseguimos que, o Estado passasse a financiar integralmente a Universidade**. [...].. depois, foi obter para que **os funcionários e professores se tornassem estatutários e não mais celetistas**. [...] .. tornar a Universidade, efetivamente pública, ao mesmo tempo **não perder o que é essencial da Universidade que é, a sua autonomia**, talvez tenha sido a principal contribuição de uma época de algo que já vinha se desenvolvendo no País. [...].. hoje vivemos um período onde, os governantes pela ótica neoliberal da radicalização conservadora, tentam retroceder nisso. A universidade, **não pode se submeter nem ao Estado nem ao mercado**. Estamos falando da **criatividade e do saber e, muitos desses saberes, não se desenvolvem sob a tutela do autoritarismo que é o Estado, nem sob o fatalismo da racionalidade instrumental do mercado**. [...].. ela precisa ter um financiamento amplo, para que possa **desenvolver a crítica** .. formulações que, [...].. **só se aplicarão ou serão percebidas muitas e muitas gerações posteriores**. Sem isso não existe Universidade.

**O papel do planejamento** – Trabalhávamos a partir de um planejamento. [...] .. chamávamos **“plano global”**. Cada unidade, cada departamento e a instituição como um todo, construímos o plano global. [...].. **aprovado institucionalmente**, em que se pudesse **orientar as atividades estratégicas da instituição e refletir**..[...] .. **uma orientação no dia-**

*a-dia. [...]..o diálogo era importante, não só na execução das coisas, mas também na crítica. [...]..a avaliação é imprescindível para que, não crie aquele velho problema que as instituições têm: o organograma do processo decisório. O “organograma formal” é um e, o “organograma de fato” é outro. O formal sempre na “gaveta” e, o de “fato” é que se desenvolve. Por que? Porque, o planejamento é muito formal, sem avaliação, as atividades práticas parecem governadas por contingências que não envolvem o planejamento. Entre as duas dimensões há uma questão fundamental: a avaliação crítica. Se você não estiver aberto à crítica,.. a avaliação,.. dificilmente você sai do “altismo”. Isso é péssimo para a instituição. [...].. as avaliações contribuíram muito para apontar nossos erros, falhas. [...].. redefinir metas.. que não correspondiam as possibilidades reais. [...].. reconsiderar posições e rever nessas posições, a análise que fazíamos de outros fatos.. pessoas. A instituição e as pessoas, perceberem na compreensão da prática, que tinham ali uma perspectiva de vida, no sentido acadêmico.. profissional.. cultural.. Poderíamos fazer uma avaliação pelas obras físicas construídas.. com balanço bastante favorável.. pela criação de cursos... pelo número de professores qualificados e em qualificação.. etc. Quantitativamente, qualquer gestão, apresentará dados que, são apresentados de uma maneira para engrandecer a gestão. [...] .. também, o balanço nosso contemplou isso. [...].. o balanço mais importante, que normalmente não é feito, é culturalmente o que uma pessoa pode fazer, para ampliar as perspectivas de uma sociedade. [...].. é necessário mobilizar as pessoas, para desejarem e brigarem pelo impossível. [...].. é preciso estar sempre pronto, a questionar o que parece impossível.. esboçar.. a infantilidade às vezes. [...].. acredito que uma comunidade tipo universitária, se mobilizada possa perseguir, o impossível do ponto de vista da apresentação de seus planos.. seus objetivos. Seu verdadeiro desafio é, quando considera que suas demandas são tão distantes.. impossíveis que...há, uma naturalização de renúncia desses objetivos. [...].. é preciso que se discuta o impossível.. então.. nós também vamos pleitear o impossível. [...] .. o impossível começa com a mobilização. [...] .. se você, diariamente ficar renunciando o impossível... não existiria ânimo.. sonho.. projeto. Você precisa ter projeto. A escolha dessa mediação entre o pensar e a prática.. entre a necessidade e a liberdade. Nem o constrangimento total das necessidades nem a liberdade absoluta. Há uma mediação entre si, que é a prática onde você toma as decisões.. faz as escolhas. [...].. escolha, no sentido de uma perspectiva mais fenomenológica é a mobilização do projeto. A gratuidade, por exemplo. Quando apresentamos a proposta de gratuidade na universidade ouve um impasse. [...].. a preocupação de uma parte das pessoas, inclusive os empresários.. a maior parte da sociedade civil.. dizia “não.. se isso for aprovado.. a universidade vai fechar no próximo mês .. vai ser o fim da universidade”.. Por outro lado havia a preocupação não com a gratuidade em si, mas uma motivação mobilizadora que, pudesse fazer o Estado assumir suas responsabilidades. A universidade funcionava, modestamente nos limites dados pelo Estado e, não pela sociedade. Não pelo debate.. pelo diálogo.. pelas lutas. [...].. a gratuidade, criava a possibilidade de dar acesso às pessoas que não podiam. Era preciso que, a própria instituição se mostrasse na sociedade, disposta a questionar ela mesma, a própria instituição, para que tivesse na sociedade, a justificativa e a realização de seu projeto maior que era, muito mais do que parecia. Para uns que imaginavam que, a universidade iria fechar.. Então, nós dizíamos.. ótimo. Ao fechar, a sociedade será obrigada a pensar a questão da universidade, se quer ou não, uma universidade. Se a sociedade entender que deseja a universidade, vai compreender que é preciso ter uma boa universidade pública. O Estado vai ter que financiar. Entre sonhos e ponderações .. e*

moderações.. a disponibilidade do Estado parecia impossível. *É uma utopia.. é um projeto. [...]. implica utopia e implica realizações.* É projeto. *Você tem que ter perspectiva de e, no futuro. [...]. só ao longo de gerações se tornam mais claras e visíveis. [...]. é desde coisas mais simples a decisões mais complexas, ao longo da vida, que ser alimentado por um projeto é fundamental.* Da filosofia do pragmatismo.. de uma razão instrumental que tem prosperado muito na década e.. ainda prospera.. o instrumento básico da razão instrumental é o chamado *planejamento estratégico*. Coisa interessante é que, *o plano estratégico nunca dá certo!* Talvez, porque *é feito com a metodologia de censurar tudo aquilo que parece impossível.* Deixar de brotar tudo aquilo que parece impossível. [...]. então *o que vamos fazer com tudo aquilo que nos parece impossível?* Aí entra *a história.. entra a ideologia das pessoas, como seres sociais... as relações com a sociedade..* Especialmente [...] .. o diálogo, como observado para que, esses projetos possam ser disputados.. *Ficou claro para mim , na situação de uma trajetória pessoal, não há dúvida de que, espelhava a necessidade de realizar tais projetos.* Nem sempre, se tem isso muito claro. *Só o tempo, é que constrói essa clareza... de um objeto que, te permite uma certa objetividade. A trajetória pessoal é resultado, dos valores que você vai construindo e acreditando.*

*O fato relevante* – O Fernando coloca que “provavelmente são muitos.. [...] .. o fato mais relevante dentro de uma perspectiva pessoal aconteceu ao final de gestão. O maior reconhecimento desse esforço foi feito por um *“pedido de desculpa”* de um Promotor que me visitou. *Pedi a minha mão e pedi-me desculpas por um gesto pouco educado que teve no início da gestão.* Este gesto me ensinou muito. De *não trabalhar com rancores...* [...]. me procurou no gabinete para estender-me a mão desculpando-se por um determinado gesto pouco educado e *com este novo gesto, reconheci em segundos (como se estivesse passado na minha cabeça), a vida de criança,..adolescente,.. jovem,.. estudante,.. adulto.. de uma luta ..de uma gestão.. de compromisso..* de tudo isso que nós vimos. Passou-se num segundo. Às vezes *num gesto, estabelece-se a iniciativa da generosidade recíproca.* Um gesto síntese importante. [...]. revelou um aspecto que em cultura política é muito importante para um País como o nosso. [...]. temos ou não capacidade de aprendizagem para superar uma cultura autoritária? Não usar do esquecimento para que exatamente *se mantenha a capacidade de aprendizagem. [...]. seja na cultura, na política, na economia.* [...]. temos muita esperança.. *Somos capazes de aprender? Se a sua resposta for positiva é de que você acredita que podemos ter um projeto feliz para a humanidade. [...]. lições, podem ser extraídas dessas experiências de vida e de alguma forma a análise, no devido tempo, é que amadurecerá para as pessoas envolvidas, o que deverá ter alguma utilidade ou não. Não devemos perder de vista nossas utopias. É o que nos alimenta e possibilita sermos sujeitos, pensarmos historicamente num intervalo de tempo muito maior, ou muito além do horizonte do que parece fatal. A utopia reflexiva, com base em análises realistas poderá orientar energias para superarmos os sistemas quando estes se tornam destrutivos.*

### 3. Algumas Reflexões Indicativas

É oportuno lembrar que o objetivo geral deste trabalho, é uma tentativa de identificar conceitos, sobre líder e liderança, desenvolvidos e praticados, dentro de uma experiência específica vivenciada, num contexto de uma universidade pública estadual brasileira, por

um professor no exercício do cargo de reitor. Reconstrói-se a experiência, na perspectiva fenomenológica, utilizando como metodologia, a entrevista proposta por SEIDEMAN (1998). Em decorrência, o autor atingiu, as seguintes conclusões indicativas:

- a) Alguns conceitos, indicados por BASS & STOGDILL's (1990) que referem-se a liderança como: a arte da indução; o exercício de influenciar; o ato ou comportamento; a forma de persuasão; uma relação de poder; um instrumento de realização de metas; o efeito emergindo da interação; um papel diferenciado; uma iniciação a estrutura; a combinação de elementos, - estão presentes ou subtendidos na experiência relatada. Do mesmo modo, os conceitos desenvolvidos, respectivamente por HEIFETZ (1994): liderança com e sem autoridade, liderança formal e informal; ISACCS (1999<sup>a</sup>): liderança dialógica e, CHATTERJEE (2001): liderança consciente, também encontram-se presentes.
- b) O estudo sugere que, como observado no tópico “*O Despertar da Consciência*”, a liderança gesta da combinação, de um conjunto de elementos, de natureza tanto intrínseca como extrínseca de cada um de nós que, podem despertar ou não, o ato de participar, de envolver-se. Em tese, cada um de nós, nascemos e podemos desenvolver as características de líder e liderança. O maior ou menor progresso desse desenvolvimento, dependerá das circunstâncias e, da motivação de cada um envolver-se e participar.
- c) Fica evidenciado também que, a liderança é um processo de aprimorar a consciência daquilo que aspiramos até o último sentido. A experiência relatada, vai em direção a essa perspectiva. Assim, parece ter sido com Martim Luther King nesta síntese [*“Eu tenho um sonho”*]; Ghandi [*“Minha vida é a minha mensagem”*] e Gorbachev [*“Perestroika”*].
- d) Os resultados obtidos servem, como indicativo de que, outras pesquisas venham ser realizadas no sentido proposto, junto a mais experiências de mesma natureza, confirmando ou refutando os resultados aqui verificados.

Por outro lado, também fica a indicação para que, estudos nesta perspectiva sejam desenvolvidos, dentro do espaço conceitual das instituições de ensino superior brasileiras ou estrangeiras, para desvendar um universo maior de exemplos capazes, após a sua coleta, análise e reflexão, indicarem a existência ou não de tendências sobre o tema. Principalmente, tendo em vista se considerarmos, a importância que a educação superior passou a ter, a partir do final do século XX no Brasil.

### **Referências Bibliográficas**

BASS, B. M. **Handbook of Leadership**. 3. Ed. New York: The Free Press, 1990.

CHATTERJEE, Debashis. **Liderança Consciente**. São Paulo: Cultrix, 2001.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e Método**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1997

HEIFETZ, Ronald A. **Leadership without easy answers**. Harvard Universty Press, 1994.

ISAACS, W. **Dialogic leadership**. The Systems Thinker, Vol. 10, N. 1, February 1999 – Pegasus Communications.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo:Atlas, 1996.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as Qualitative Research**. 2nd ed. Teachers College, Columbia University, 1998.

Van Manen, M. **Researching Lived Experience**. New York: State of New York Press, 1990.

### Notas Explicativas

**ADUEM** – Associação dos Docentes da Universidade Estadual de Maringá.

**AI5** – Ato Institucional N. 5 que atribuía poderes ao Presidente da República, no período militar (1964-1984), cassar mandatos de parlamentares no Brasil.

**AFUEM** – Associação dos Funcionário da Universidade Estadual de Maringá.

**CAD** – Conselho de Administração.

**CEP** – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

**COU** – Conselho Universitário.

**DCE** – Diretório Central dos Estudantes.

**Decreto 477** – Instrumento jurídico de excessão do período militar (1964-1984), que permitia, quando aplicado, cassar estudantes da universidade.

**Estatuto** – Conjunto de dispositivos legais de aplicação interna que disciplina e orienta o funcionamento da universidade.

**Fernando Ponte de Sousa** – Nosso entrevistado esteve vinculado a Universidade Estadual de Maringá – UEM de 1982 a 1993. Foi eleito Reitor pela comunidade universitária na mesma universidade para o mandato de 1986 a 1990. Atualmente é professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde também coordena o Laboratório de Sociologia do Trabalho (LASTRO).

**PUC – SP** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**RU** – Restaurante Universitário.

**TIDE** – Regime de trabalho de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva.

**UEM** – Universidade Estadual de Maringá.

**USP** – Universidade de São Paulo.

### Agradecimento

Os autores do trabalho agradecem: (a) ao Prof. **Cristiano J. Castro de Almeida Cunha**, Dr. Rer. Pol. [cunha@eps.ufsc.br](mailto:cunha@eps.ufsc.br) , por estimular conhecer fenomenologia; (b) ao Prof. Dr.

**Fernando Ponte de Sousa**, [ponte@cfh.ufsc.br](mailto:ponte@cfh.ufsc.br) , em permitir compartilhar, experiência sobre liderança em contexto universitário.