

CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA: QUAL A PERCEPÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS?

CHARACTERISTICS OF LEADERSHIP: WHAT IS THE PUBLIC PERCEPTION OF MANAGERS?

Luiza Lúcia e Silva Santana

Universidade Federal de Viçosa.

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa

Endereço: Campus da UFV. 36570-000 Viçosa, MG. Telefone: (31) 38991716 - Ramal: 1713

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4215806T6>

Email: llsilva@ufv.br

Nina Rosa da Silveira Cunha

Universidade Federal de Viçosa.

Doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa

Endereço: Campus da UFV. 36570-000 Viçosa, MG. Telefone: (31) 38992886

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4783072D2>

Email: ninarosa@ufv.br

Adriel Rodrigues de Oliveira

Universidade Federal de Viçosa.

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo.

Endereço: Campus da UFV. 36570-000 Viçosa, MG. Telefone: (31) 38991587

Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4783385H1>

Email: aroli@ufv.br

Data de submissão: 20 Jul. 2010. **Data de aprovação:** 15 Ago. 2010. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Nas Instituições Federais de Ensino Superior a liderança é um processo transformacional e cíclico. O objetivo geral deste trabalho foi comparar características que um líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito, no âmbito de uma IFES. Especificamente buscou-se levantar as características de lideranças; elencar aquelas consideradas mais importantes e contrastar a similaridade ou não, a aproximação ou não, com aquelas já consagradas. Sendo a IFES pública, com decisões peculiares ao regime, ou seja, na maioria das vezes colegiadas, há o entendimento de se tentar contribuir para o aprimoramento das reflexões e ações acerca de líderes (gestores) públicos. O referencial teórico utilizado demonstra que há uma gama de características atribuídas aos líderes nas diversas áreas. No entanto, não demonstra aquelas esperadas para um gestor eleito, que cumpre mandato público. Este trabalho é descritivo, com abordagem qualitativa, sendo caracterizado como bibliográfico, documental e de campo. A metodologia para a coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário, o qual foi respondido por quatro diretores de unidades, denominadas Centro de Ciências, de uma IFES em Minas Gerais. Os dados indicam que há um pensamento bem diferenciado entre os sujeitos pesquisados, quanto às características mais importantes.

Palavras chave: Liderança, IFES, gestores.

Abstract

In public institutions of education (IFES) the leadership is a transformational and cyclical process. This study's main objective was to compare the characteristics that a leader must have to exercise the position for which he/she was elected in an IFES. Specifically it sought to survey the leadership characteristics; list those considered most important; and contrast them with the ones already established. Because of the IFES's public nature of the specific requirement of decisions in them, ie most often collegial, there is an understanding of trying to contribute to the improvement of the reflections and actions about leadership (managers) in that realm. The theoretical framework used shows that there is a range of characteristics attributed to leaders in several areas. However, it does not show those expected to be found in an elected manager, in a public mandate. This work is descriptive, with a qualitative approach, which can be characterized as a bibliographic, documentary and field study. The data collection methodology consisted of a questionnaire application, which was answered by four Science Centers directors, in an IFES in Minas Gerais. The data indicate that there is a considerable difference among the studied subjects' thoughts, concerning the most important characteristics.

Keywords: Leadership, IFES, managers.

1. Introdução

Acredita-se que nas instituições públicas de ensino a liderança é um processo transformacional e cíclico. É transformacional uma vez que promove mudanças no âmbito universitário e, conseqüentemente, no acadêmico, gerando impactos de ordem administrativa e social. É cíclico uma vez que ocorre de quatro em quatro anos, em função das legislações pertinentes. Constitui, pois, matéria importante de se conhecer para o sucesso dessas organizações, considerando-se sua função social, sua estrutura e seu funcionamento.

Trata-se de tema polêmico, visto que essas instituições têm um objetivo final diferente daqueles das demais organizações ou empresas. Nessas, o que se observa como objetivo preponderante é o lucro, enquanto que, nas instituições de ensino, a formação das pessoas pela educação constitui objetivo principal. Em face desse cenário em que a essência é o homem, há a predominância das decisões colegiadas, ou seja, decisões coletivas que são emanadas por pessoas com formação diferenciada e que visualizam os cargos que ocupam de forma também diferenciada, com interesses, valores, atitudes que interferem nessas decisões. Assim, nessa situação os líderes ou gestores vivenciam uma dinâmica diferente daquelas das demais organizações ou empresas.

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

Neste estudo, especificamente, o ponto focal direcionar-se-á para as características de líderes (gestores), na categoria específica de Diretores de Centro de Ciências, numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no Estado de Minas Gerais, segundo a percepção desses atores.

Essa IFES em estudo é reconhecida nacional e internacionalmente pela tríade ensino, pesquisa e extensão. Além disso, é pioneira na atividade da extensão e bem conceituada pela vasta produção científica. De acordo com informações disponíveis em seu site, conta com um quadro de mais de 13.000 discentes da graduação e da pós-graduação e com 855

docentes. Suas áreas de conhecimento abarcam as ciências agrárias, exatas, humanas, letras e artes, biológicas e da saúde.

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

líderes nomeados referem-se àquelas pessoas que ocupam um determinado papel organizacional, tal como executivo, gerente ou supervisor. A descrição de cargo desse papel dá à pessoa autoridade para executar certas tarefas organizacionais. (BOWDITCH; BUONO, 2006)

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

Este trabalho, de cunho descritivo, concentrou-se na direção do estudo das características do líder, ou gestor de uma IFES, buscando comparar com aquelas já consagradas, uma vez que se considera que elas são importantes para o exercício dos gestores das instituições públicas de ensino para que atuem eficazmente no contexto da comunidade acadêmica e universitária.

O objetivo principal deste trabalho foi comparar as características que um líder deve ter para o exercício do cargo para o qual foi eleito, no âmbito de uma IFES, na percepção dos sujeitos pesquisados, com as ideias teóricas já consagradas. Especificamente buscou-se levantar as características de lideranças; elencar aquelas consideradas mais importantes e, finalmente, contrastar a similaridade ou não, a aproximação ou não, com aquelas registradas pelos teóricos considerados.

Assim o presente trabalho pretende responder às seguintes questões: Quais são as percepções dos gestores de uma IFES sobre características de um líder para o exercício de um cargo público? Há similaridade entre as características registradas pelos teóricos e aquelas percebidas pelos gestores públicos de uma IFES?

2. Referencial teórico

Uma das preocupações dos vários estudos e pesquisas realizados pela comunidade acadêmica e também por especialistas em administração, gestão de pessoas, educadores e empresários concentra-se nas relações entre as pessoas, principalmente na interferência dessas relações no trabalho. Diante disso, a liderança é um tema que tem suscitado interesse desses muitos especialistas, uma vez que se pode abrir um leque de contribuições a outras áreas do conteúdo que contemplam as teorias das relações com as organizações. Pretende-se, aqui, fazer um registro teórico à luz de contribuições de alguns estudiosos do assunto, sem que, entretanto, tenha se escolhido um modelo ou um estilo de liderança que possa ser considerado ideal para uma instituição pública de ensino.

Nos últimos cinquenta anos, um dos importantes objetos de estudo dos temas ligados à administração é a liderança e, segundo Bergamini (1994, p.103), pode-se delinear quatro direções desse: 1) centrado na preocupação com aquilo que o líder é - os traços ou características de personalidade como responsáveis por sua eficácia; 2) centrado na dinâmica quanto à concepção do líder – investiga-se o que o líder faz, procurando delinear diferentes estilos de liderança; 3) centrado nas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer variáveis do meio ambiente que podem influenciar no

desenvolvimento do vínculo líder-seguidor e 4) centrado nas motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas.

2.1 Liderança: conceitos e características

A origem etimológica da expressão líder, conforme Ferreira (1999, p. 837), vem do inglês *leader*, significando o indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. Assim, pode-se depreender que liderança é o exercício da função de líder, de comandante, de orientador.

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

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

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

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

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

Quanto às características e dependendo da natureza dos estudos sobre liderança, podem-se encontrar inúmeras delas atribuídas aos líderes. Nesse caso, serão aqui registradas aquelas listadas por quatro autores sem que, necessariamente, sejam atinentes a uma determinada corrente ou a um determinado estilo de liderança, por não ser foco do estudo. A restrição aos quatro autores prendeu-se ao fato de ser um trabalho com delineamentos pré-fixados para posteriores comparações com autores consagrados no meio científico.

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

Robbins (2005, p. 259) registra sete características do líder – ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Eboli (2005, p. 120) registra sete papéis que foram evidenciados por especialistas na área de Universidade Corporativa, com vistas ao desempenho de lideranças educadoras: visionário – apontar a direção do Sistema Educacional Corporativo; patrocinador – promover

o encorajamento nos colaboradores; controlador – participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências; especialista – idealizar e desenvolver novos programas educacionais; professor - ensinar nos programas educacionais; aprendiz – mostrar também sua vontade de aprender, frequentando cursos.

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

não se fala mais em liderança como um traço psicológico, intrínseco de um indivíduo, que uns têm sorte de ter e outros não. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deva agir. (LACOMBE; HEILBORN, 2006)

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

que um líder deve ser equilibrado e possuir senso de humor ou de justiça... Alguns dos mais bem sucedidos líderes da história têm sido neuróticos, insanos, epiléticos, destituídos de humor, de mente estreita, injustos e autoritários; tem havido líderes religiosos possuídos de um senso patológico de culpa, líderes políticos com ilusões de onipotência e ditadores militares com ilusões de perseguição (LACOMBE; HEILBORN 2006)

Por outro lado, registra a grande contribuição que muitos dos líderes deram à humanidade, mesmo com suas neuroses e cita como exemplo Ford e outros “capitães de indústria” afirmando que a anormalidade mental “não é desvantagem em um líder e, mesmo, pode ser uma vantagem, enquanto este seja insano na direção apropriada.”

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

ver com clareza os seus objetivos e se esforçar para alcançá-los; tomar decisões e ter calma na hora da crise; verificar o cumprimento das ordens; julgar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos; compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto. (LACOMBE; HEILBORN 2006)

Para James M. Kouzes e Barry Posner, citado por Lacombe e Heilborn (2006), as pesquisas mostram que o que as pessoas admiram no líder são honestidade, competência, ser inspirador e olhar para o futuro. Para William Pollard, também apresentado por Lacombe e Heilborn (2006), um líder que sabe servir deve

reconhecer o valor e a dignidade das pessoas; comprometer-se com os projetos, ouvir e aprender com os liderados; fazer as coisas acontecerem, iniciando as ações e, em alguns casos, saber criar os desequilíbrios para manter a vitalidade da organização; fazer as coisas acontecerem por meio dos outros, sendo generosos na delegação de autoridade e promover diversidade, reconhecendo que as diferenças das pessoas fortalecem o grupo. (LACOMBE; HEILBORN 2006)

Lacombe e Heilborn (2006) assinalam ainda que inúmeras opiniões sobre liderança “mostram como esse conceito é fluido” e cita que há uma concordância de opinião sobre as características dos líderes expressa por dois autores (Peter Drucker e Pollard), qual seja: “o líder deve servir.”

2.2 Liderança e administração

Considerando que as pessoas são diferentes nos aspectos sócio-culturais e psicológicos, acredita-se que trabalhar em equipe é um desafio para qualquer organização e, assim, também o é nas instituições de ensino, à medida que isso não pode ser feito sem critérios, normas e respeito a elas.

Nas instituições públicas de ensino, na maioria das vezes, as decisões necessariamente têm que ser emanadas dos colegiados superiores, demandando ações múltiplas e de naturezas diversas. Diante disso, para que a gestão da instituição ocorra da melhor forma possível, é preciso um investimento nessas ações, as quais possibilitarão as reflexões e tomadas de decisão, envolvendo um diagnóstico para localizar situações problemas e propor alternativas de solução.

Nesse contexto, a liderança assume papel importante no sentido de influenciar as pessoas a buscarem formas diversas de alcançar os objetivos da instituição de ensino, sabendo-se que ao mesmo tempo em que ela estiver influenciando também será influenciada.

Nessa linha de análise, pode-se ver nos estudos feitos por Katz (1974), citado por Pereira et al. (2006, p. 5-6), registradas as habilidades de liderança, dependendo do nível de administração que se exerce:

- a) Habilidades técnicas: definidas como o entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.
- b) Habilidades humanas: a habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural, uma vez que a mesma envolve sensibilidade não só nos momentos de tomadas de decisões, mas também no dia-a-dia do comportamento de cada um. Para essa habilidade ser efetiva, a mesma deve ser natural e inconscientemente desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo.
- c) Habilidades conceituais: a habilidade conceitual consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isso é, reconhecer como as várias funções dentro da organização são interdependentes e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais. Reconhecer relacionamentos, percebendo-se os elementos significativos existentes em cada situação, permite ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização. (KATZ, 1974 apud PEREIRA et al., 2006)

Do exposto, pode-se depreender que acredita-se que a habilidade conceitual engendra tessituras dos aspectos técnicos e humanos. Para Katz (1974 apud PEREIRA et al., 2006), o líder precisa navegar nesses três mares, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização, conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual). As habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa, indagando qual seria a habilidade mais adequada para cada nível da administração. Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, afastando-se do processo operacional, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que o mesmo já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica

pode até não ser mais necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humana e conceitual estiverem bem desenvolvidas.

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

2.3 Unidade pública administrativa

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

são os órgãos que administram o exercício simultâneo de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em uma ou mais áreas de conhecimento, respeitadas as normas legais, estatutárias, regimentais e as resoluções dos órgãos competentes. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2000)

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

O Diretor do Centro é escolhido e nomeado na forma da legislação vigente e do Estatuto da Universidade. Como gestor, compete a ele, dentre outras funções:

representar o Centro, administrar, supervisionar e coordenar suas atividades; zelar pelo bom desempenho das atividades do Centro; convocar e presidir as reuniões dos respectivos Colegiados dos Centros;...; poderá decidir *ad referendum* do Conselho Departamental, ao qual a decisão será submetida na próxima reunião que houver. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2000).

3. Material e métodos

De cunho descritivo, o presente trabalho apresentou-se com abordagem qualitativa. Constituiu-se, quanto aos meios, como sendo bibliográfico e documental e de campo. Quanto ao primeiro – bibliográfico e documental - assim foi uma vez que, para a fundamentação teórico-metodológica do estudo, realizou-se uma investigação, abordando os assuntos atinentes a ele, por meio de livros, artigos, dissertações, regimento, *sites*, entre outros. Quanto ao segundo – de campo - porque realizou-se a aplicação de um questionário numa IFES, em Minas Gerais.

Como trabalho descritivo, Cervo e Bervian (2002, p. 66) preconizam que ele “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.” Estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador, nas situações e relações que envolvem o campo social, político, econômico e demais comportamentos do homem, isolada ou grupalmente.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por considerar os valores, as crenças, os hábitos, as atitudes, as representações, as opiniões. Nesse sentido, aquilo que não se é possível captar por meio de hipóteses mensuráveis, pode ser passível de compreensão por essa abordagem.

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

3.1 Trajetória metodológica

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

A análise foi desenvolvida com base no referencial teórico e nos dados obtidos com a aplicação do questionário.

4. Resultados e discussão

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

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

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

Nas seções 2 e 3, apuraram-se as expressões indicadas como as mais importantes, na percepção dos sujeitos pesquisados, em primeiro lugar e em 2º lugar, respectivamente, sendo procedida a mesma estratégia da seção 1 (QUADROS 2 e 3). Na última seção, a 4, apresentaram-se considerações sobre as demais expressões que não foram indicadas como as principais, mas que compuseram o rol de expressões manifestas, na percepção dos respondentes.

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

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

Já com relação às sete características registradas por Robbins (2005), como: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho, constata-se que duas aproximam-se das características emitidas pelo autor: exercer liderança com desejo de liderar; e idoneidade com honestidade e integridade (QUADRO 1).

Das seis características registradas por Eboli (2005, p. 120): visionário; patrocinador – promover o encorajamento nos colaboradores; controlador – participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências; especialista – idealizar e desenvolver novos programas educacionais; professor - ensinar nos programas educacionais; aprendiz – mostrar também sua vontade de aprender, freqüentando cursos, percebe-se que duas apresentam-se bem próximas: visão acadêmica e visão estratégica com visionário.

Tomando como referência as oito características registradas por Lacombe e Heilborn (2006, p. 350): inteligência, bom julgamento, discernimento, imaginação, habilidade em aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça, verifica-se que apenas uma relaciona-se com as características elencadas, qual seja, senso de justiça.

Diante dessa estratégia de apuração e de comparação, observa-se que do total de 25 características elencadas pelos autores, são similares a elas cinco (20%) daquelas expressões dos sujeitos pesquisados.

Considerando que não se fez uma pesquisa com intuito de averiguar o entendimento ou o significado das expressões manifestas pelos respondentes, acredita-se que talvez outras expressões, se explicados os seus sentidos, possam se aproximar das características registradas pelos autores. Caberia, então, um aprofundamento de indagações para descobrir o pensamento desses sujeitos com relação a cada uma das expressões, para se ter o conhecimento do real significado que possuem e, assim, proceder uma análise qualitativa das mesmas.

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

Os QUADROS 2 e 3 apresentam as expressões indicadas como as mais importantes, na percepção dos sujeitos pesquisados, em primeiro lugar e em 2º lugar, respectivamente.

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

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

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

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

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

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

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

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

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

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

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

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

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

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

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

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

Outras características citadas por Lacombe e Heilborn (2006), na concepção de James M. Kouzes e Barry Posner, mostram que o que as pessoas admiram no líder são honestidade, competência, ser inspirador e olhar para o futuro. Essas características aproximam-se daquelas expressões manifestas pelos diretores de Centros: “idealizador”, “idoneidade”, e “realizador”.

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

5. Conclusões

Nas instituições públicas de ensino, as relações acontecem e a condição humana sobressai-se em qualquer sentido e nos diversos níveis da sua estrutura e funcionamento. Estudar

liderança consiste num grande desafio, principalmente na abordagem adotada neste estudo, o qual se direcionou para as características que um representante eleito deve ter para exercer um cargo público. Nesse sentido, o exercício da administração requer que o trabalho seja exercido em grupo e, para isso, a liderança emerge como condição necessária para o sucesso da instituição. Assim, conhecer e saber um pouco sobre a liderança torna-se condição importante.

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

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

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

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

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

Todavia, registra-se que o fato de um líder possuir todas as características apresentadas neste trabalho não garante que haverá eficácia em suas ações. Nem a ausência de qualquer uma delas pode excluir a possibilidade que seja o resultado contrário, ou eficaz.

Mais uma vez reforça-se a questão da necessidade dos líderes atuarem permanentemente como sujeitos de reflexão e ação.

É interessante observar que, talvez até pelo grau de amadurecimento dos sujeitos pesquisados, não houve a citação de algumas expressões registradas pelos autores mencionados no estudo, tais como: ambição, elevado automonitoramento e controlador. Acredita-se que essas expressões possam denotar características gerenciais atinentes às organizações ou empresas variadas e, para o caso da gestão numa IFES, especificamente, não há uma cultura no sentido de preparar os gestores para serem líderes, uma vez que seu objetivo transcende àquele do lucro contábil financeiro, ou seja, doravante, aqui denominado de lucro social.

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

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

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

Referências

- BERGAMINI, C. W. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresa, São Paulo, SP, v. 34, n. 3, 1994. p. 102-114.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.
- COHEN, A.R.; FINK. S.L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- EBOLI, M. *O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa*. Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 4, out./dez. São Paulo, SP. 2005.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GOODWIN, D. K. *Dez lições ensinadas por presidentes*. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

HUNTER, J.C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, M. F. et al. *A produção científica sobre liderança na Universidade Federal de Santa Catarina*. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2006, Florianópolis. Disponível em: < <http://www.convibra.com.br/pdf/117.pdf>> Acesso em 15 nov. 2008.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. *Regimento Geral*. Viçosa, fev.2000. Disponível em: <<http://www.ufv.br/soc/>>. Acesso em: 20 mar. 2009.