

Poder e Liderança em Organizações de Ensino Superior

**Irzo Antonio Beckedorff
Leila Amaral Gontijo
Leomar dos Santos
Marcia Regina Bronnemann**

Resumo

Buscou-se identificar os problemas de ordem pessoal enfrentados pelos Diretores dos sete Centros de uma Instituição de Ensino Superior (IES) do interior de Santa Catarina. Para tanto, os objetivos específicos estavam vinculados a apresentar os problemas que os diretores enfrentam, além de agrupar os problemas comuns. Desta forma, utilizou-se uma abordagem humanista da pesquisa qualitativa, delineada como estudo de caso de cunho descritivo e interpretativo, com entrevistas semi-estruturadas. Os resultados indicaram que, independente de se estar trabalhando com Centros Universitários distintos, tais como; Saúde; Tecnológicas; Humanas e da Comunicação; Educação; Sociais Aplicadas; Exatas e Naturais e Direito; alguns problemas mostram-se comuns a todos. Os problemas pessoais identificados estão relacionados ao conhecimento das atividades que são desenvolvidas na função; ao julgamento enfrentado simultaneamente pelos pares, subordinados, funcionários administrativos, dentre outros; ao comprometimento dos professores e demais funcionários para com a IES; à administração dos conflitos diários existentes entre professores, funcionários e alunos; à negociação com os pares para a aquisição de equipamentos e a atualização tecnológica das áreas; e à relação ética necessária às tomadas de decisões por parte destes diretores. Assim, destacam-se a necessidade de mecanismos à captação, disseminação, armazenamento e disponibilização do conhecimento em uma IES.

Palavras-chave: Liderança; Poder; Conhecimento; IES

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o conhecimento ganha importância como fonte de poder. Quem amplia suas competências, quem se atualiza constantemente, quem sabe buscar informações e consegue transformá-las em conhecimento aplicado, quem se vale das novidades que a tecnologia está sempre disponibilizando, quem não se deixa ingressar no perigoso e irreversível caminho da obsolescência, tem posição garantida no mercado de trabalho.

Se o conhecimento circula e está em toda a parte, seu poder migra dentro da empresa, fazendo brotar legiões que a hierarquia tradicional e as estruturas piramidais clássicas não conseguem absorver.

É necessário que se busquem novas formas de organização do trabalho. É impossível conter a expansão do conhecimento, aprisionando nos velhos cargos de liderança latente, colocando sobre ela o peso de uma estrutura burocrática, impedindo a própria renovação da empresa e todo o processo de inovação, imprescindível à competitividade.

O objetivo desse artigo é descrever as principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes durante o processo de aprendizagem no decorrer de sua trajetória pessoal, profissional e acadêmica. Com a pesquisa, estudar e descrever os fatores que possam contribuir para a melhora no desempenho das atividades destes profissionais. O tema desenvolvido neste

estudo procura descrever as atividades e papéis dos diretores das IES, as principais dificuldades enfrentadas durante sua gestão e as estratégias utilizadas para superar estes problemas.

2 O PODER E A LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

A palavra liderar vem do inglês “*to lead*” que significa, entre outras coisas, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O registro dessa palavra está datado em 825 d.C.

Os diversos conceitos ligados a ela relacionam-se com os do latim, *ducere*, que significa conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de “*to lead*”. Em 1300 documentou-se “leader”, “condutor, guia, capitaneador”, como aquele que exerce a função de conduzir, guiar.

O Dicionário Aurélio (Ferreira, 1999) traz o verbete liderança também como uma “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. Os estudos clássicos da liderança baseavam-se nas grandes personalidades de cada época, retratando-os como figuras heróicas. Sob a ótica de alguns pensadores, as massas, então inertes, aguardavam ansiosamente por uma voz ativa que as comandasse e as colocasse em movimento.

O líder possuía características natas, o que lhe garantia o status e o poder para ver sua influência agindo sobre os não-favorecidos por essas qualidades. Outras percepções possuíam (*apud* OUTHWAITE e BOTTOMORE, 1996), pois consideravam a liderança resultante de uma interação entre a personalidade e a situação social. São diversos os fatores que influenciam no processo de liderança, não somente líder e liderados, mas também as forças contidas no ambiente, na situação.

A Escola Clássica da Teoria Administrativa, com a Administração Científica e a Teoria Clássica, é fruto dos estudos de Taylor e de Fayol, no início do século. Ambas as teorias têm uma conotação excessivamente mecânica da organização, na busca da eficiência organizacional, o trabalhador é considerado apenas um complemento da máquina, um mero executor (MORGAN, 1996). É interessante notar os ângulos opostos em que Taylor e Fayol se posicionaram: o primeiro analisou a administração e a melhoria da produtividade sob o enfoque dos operários, enquanto o segundo observou tais aspectos da organização a partir da chefia.

A Teoria de Relações Humanas busca a solução de algumas deficiências da Escola Clássica, muito embora elas sejam freqüentemente tratadas de modo indireto e superficial (Kwasnicka, 1991). Essas deficiências podem ser chamadas de buropatologias e são divididas em conformismo, objetivos obscuros, crescimento descontrolado, rigidez, especialização dos problemas e perda de motivação.

A primeira teoria de liderança nesta escola, Teoria dos Traços de Personalidade iniciou a eclosão dos estudos mais sérios sobre liderança.

A Teoria dos Traços de Personalidade originou-se de pesquisas disponíveis entre o período de 1904 a 1948. Esse enfoque observou que os verdadeiros líderes são aqueles que nascem com certas características que os colocam em predisposição à liderança, que possuem mais coragem, mais agressividade, maior poder de decisão e mais articulação do que os não líderes. Os líderes, segundo essa teoria, mostraram-se também mais extrovertidos, inteligentes e autoconfiantes. O conjunto dessas pesquisas isolou aproximadamente traços de personalidade típicos de bons líderes (BERGAMINI, 1994).

Essa teoria é muito questionada, pois milhões de pessoas possuem essas características e sequer pensam em se tornarem líderes. Outras, ocupando posições de liderança, não possuem tais características em sua personalidade (STONER e FREEMAN, 1985).

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Hall (1984) define liderança como a capacidade de despertar a anuência voluntária dos seguidores a partir das qualidades pessoais do líder. Alerta para a distinção entre liderança e o conceito de poder, na medida em que aquela implica influência e mudança de preferências, ao passo que este implica dependência, causando a obediência ou o conflito em que as preferências dos sujeitos são mantidas em suspenso; “a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e da tomada de decisões diferenciam a liderança da mera posse do poder” (HALL, 1984).

A Teoria Comportamental suscitou estudos mais aprofundados a respeito da liderança. Com o desenvolvimento da Teoria Situacional de Liderança, percebeu-se que a liderança dependente também do ambiente e da situação.

A correlação dessas três variáveis – líder, liderado e situação – condicionará as atitudes que o líder deve tomar. Há um caráter mais abrangente dessa teoria com relação às anteriores. O ambiente organizacional bem como as características comportamentais dos seguidores são elementos constitutivos do quadro de investigação nos estudos voltados à liderança.

O trabalho do líder está fundamentado também no desenvolvimento de uma cultura adaptada às mudanças (KOTTER, 1997), e não na manutenção de uma cultura que esteja ancorada na estabilidade e previsibilidade. Esta não é mais eficaz ao responder às exigências e expectativas do ambiente, enquanto aquela desafia o status quo, desenvolve uma visão nesse meio turbulento, antecipa-se às mudanças e cria o ambiente em que se irá atuar por meio das estratégias que o líder elabora e implementa (Bennis, 1998).

Sob o ponto de vista de Lasswell e Kaplan (1950), poder pode ser visto como a participação das pessoas na tomada de decisões, se apresentando como o exercício da influência, ou a forma de agir que afeta diretamente, ou indiretamente, políticas e práticas exercidas por e sobre outras pessoas.

Bierstedt (1950) conceitua poder como uma capacidade de aplicar sanções de forma coercitiva sobre as pessoas, diferente da forma de DAHL (1957), que define poder como uma força de influência de uma pessoa sobre a outra, caracterizando uma relação de causa-efeito.

Mintzberg (1998) define poder como sendo simplesmente a capacidade de afetar resultados organizacionais. Já Wildavsky (1987), nos diz que poder relaciona-se com a capacidade de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque elas desejam que isso ocorra, mas também porque isso faz com que elas se realizem em termos de suas necessidades e desejos.

Assim, tomando por base todas estas definições, poder pode ser entendido como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar a conduta e o comportamento de outra, de maneira que, sem o apoio desta pessoa nada se concretiza.

Donnellon (1993), quando da descrição das fontes de poder, identificou dois tipos de poder: o formal baseado na posição que as pessoas ocupam nas organizações e o informal, tendo como referencial geral as características pessoais das pessoas.

Mintzberg (1983) identificou a existência de cinco bases, relacionadas com: recurso, habilidade técnica, corpo de conhecimento, prerrogativas legais e acesso às bases de poder citadas anteriormente.

Segundo Mintzberg (1983), possuir bases de poder não é o suficiente para gerar resultados. A pessoa detentora do poder deve agir de forma a influenciar, desprendendo energia e usando as bases de poder de forma inteligente e com grande habilidade política. Muitas pessoas, segundo esse autor, mesmo possuindo muito poder, seja ele informal ou formal, não conseguem produzir resultados, face não possuírem habilidades políticas para a realização de negociações ante as necessidades das pessoas com quem trabalham.

Os comportamentos específicos para gerenciar o trabalho são aqueles essenciais para a perfeita realização dos objetivos organizacionais. Segundo Yukl (1998), por muitas décadas, esses foram os únicos aspectos considerados pelas organizações na busca de efetividade

organizacional e tais comportamentos eram tratados de maneira simplista. Hoje, postula-se que os mesmos devam ser levados em consideração, mas por novas perspectivas.

3 DESENVOLVIMENTO

Para que um gerente alcance efetividade, é fundamental que ele desenvolva laços de cooperação com seus pares, superiores e subordinados, pois o resultado de seu trabalho dependerá da soma dos esforços de quem o auxilia. Desse modo, quanto mais forte for o grau de dependência entre esforço individual e resultado global do gerente, maior deve ser sua preocupação em desenvolver e, principalmente, manter relações de cooperação.

YUKL (1998) propõe que cinco tipos de comportamentos específicos para gerenciar relações devem ser utilizados na construção e manutenção de relacionamentos cooperativos: apoiar, desenvolver, reconhecer, recompensar e administrar conflitos. Como a relação de dependência entre gerente e subordinados é maior, o autor centrou seu olhar neste aspecto, porém, de forma breve, também destaca a importância de relacionamento com os pares e as atitudes que poderão melhorar tal relacionamento.

3.1 CONHECIMENTO

O fato de o Diretor de Centro ter inexperiência em gestão está vinculado a certas peculiaridades em como as coisas funcionam dentro da Universidade, como por exemplo, o sistema de controle de orçamento. Além da inexperiência em lidar com algumas situações de gestão, questões relacionadas à liderança que requerem que o diretor tenha legitimidade em relação aos seus pares e aos alunos.

O fato de a IES ter o cargo de Diretor de Centro como eletivo, além do acúmulo da questão política e de gestão técnica. Política, no sentido de representar sua área, precisando para tanto ter legitimidade. Sem esquecer-se da finalidade da própria Universidade, que está vinculada ao ensino, pesquisa e extensão.

A inexperiência da gestão, segundo os diretores “está vinculada a algumas tomadas de decisão que são difíceis, pelo fato de se ter pouca familiaridade com a situação administrativa”. Vinculadas à transição do cargo, na qual muitas vezes não são transmitidos os conhecimentos já adquiridos e inseridos no contexto universitário, durante a gestão anterior. O que de certa forma, faz com que a nova gestão tenha que iniciar do ponto zero. Tudo isto atrelado, segundo alguns a “inexperiência na área administrativa”, uma vez que todos têm formação vinculada a sua área de atuação, na condição de professor e não de planejador, exceção à área de Sociais Aplicadas. Sem deixar de destacar que os novos diretores de Centros, muitas vezes não possuem a real noção da complexidade do cargo, vinculados ao conhecimento necessário para o mesmo. Independente do fato de que as atribuições do cargo estejam em documentos escritos na IES, o que segundo os mesmos, na prática se efetiva de forma bastante particular e aprofundada, fazendo com que os documentos inerentes ao cargo, estejam vinculados apenas a diretrizes do mesmo. Além do conhecimento que possuem os funcionários, professores e demais pares na IES.

Porque segundo alguns diretores, “algumas decisões tem implicações diversas e muitas vezes as situações são apresentadas, sem que as pessoas que decidem conheçam a fundo todo o processo e a consequência em relação a esta decisão será vista futuramente”. Assim, se torna necessário buscar maiores informações com os pares e mesmo com a equipe de trabalho. Pares aqui definidos como sendo os outros diretores, além da contribuição dos funcionários mais experientes, como por exemplo, as secretárias e funcionários em geral, que estão a mais tempo na Instituição.

Para outro diretor, uma forma de resolver este problema está vinculada a se tirar proveito dos pontos fortes, delegando algumas funções, conversando com as pessoas e conseguindo apoio. Mais especificamente, destaca um diretor que em um primeiro momento sentiu-se, com “certo despreparo na medida em que participava das reuniões e verificava o nível dos assuntos e a diversidade deles, sentindo-se despreparado em alguns aspectos”, tecnicamente despreparado para tomar algumas decisões, a exemplo de trabalhar com conceitos econômicos financeiros, uma vez que na sua formação o diretor tem que gerir um orçamento. Tendo que lidar ainda com dados contábeis, precisando assim entender de economia, contabilidade, finanças, que vão muito além daquilo que o diretor usa no dia a dia.

Ainda hoje o diretor reconhece que sente falta de conhecimento para poder resolver alguns problemas. Muitos resolveram estes problemas, porque buscaram qualificação, ou acabaram aprendendo na prática. O diretor entrevistado, porém, visualiza que precisa de muitos outros conhecimentos para melhorar a qualidade do seu trabalho.

Este ratifica que, “quando se assume uma função, tem que se sentir em condições mínimas para assumir o cargo”, porém tem convicção que, mesmo que tenha condições de pleitear uma determinada posição, a IES, “tem que dar amparo para suprir as deficiências para capacitar este profissional, uma vez que os objetivos são comuns”. Ou seja, a Instituição deveria fornecer condições para superar as dificuldades deste profissional, além de possibilitar-lhe desempenhar a sua função.

O diretor de outra área complementa que, “não tenho uma receita para lidar com todos esses problemas porque cada dia é um dia diferente, mas que a maior parte destes problemas são cíclicos”. A cada começo de semestre acadêmico os problemas que se enfrentará serão os mesmos do semestre que terminou. E é obvio que a experiência do passado traz muito mais facilidade para resolver esses problemas, se considerarmos que existe uma rotina de trabalho muito bem estabelecida, ou seja, como se utilizar o conhecimento já instituído em benefício futuro.

3.2 JULGAMENTO

Segundo um dos diretores entrevistados, o problema está vinculado ao fato do diretor ser julgado o tempo todo; as pessoas “deduzem”, se ele está indo bem ou mal, sob o ponto de vista daquilo que “elas” imaginam. Em outras palavras é um padrão individual de julgamento, cada membro da comunidade é um juiz. O fato de o diretor representar as pessoas junto aos conselhos, mesmo para defendê-las, as críticas aparecem. “Nem sempre o diretor é bem interpretado, por mais bem intencionado que seja, as pessoas imaginam que o diretor poderia ter sido feito algo mais”, segundo este profissional.

Este fato se torna mais acentuado quando o diretor traz uma notícia negativa. Ele passa a administrar conflitos, “porque muitos professores não entendem o funcionamento da Universidade, não conhecem como as receitas da Instituição são administradas e que as despesas são permitidas pelo orçamento, acreditam que pela rentabilidade do centro tudo é possível, uma vez que sua receita é maior que as demais áreas”. O diretor conclui, “os professores acreditam que a Universidade deve atender a todas as solicitações, independente da disponibilidade, sem levar em consideração a Universidade como um todo, ou seja, observando todos os demais centros”; existindo um julgamento único por partes destes profissionais, que visualizam apenas o seu Centro de atuação, e caberá ao Diretor transmitir as decisões de forma a não ser julgado na condição de um profissional que não está defendendo os pontos de vistas destes professores e sim analisando a Universidade como um todo.

Quanto ao julgamento do seu trabalho, o diretor comenta que “o pessoal técnico administrativo tem muita expectativa em relação aos gestores”. Eles esperam naturalmente que o diretor exerça a liderança no conceito de ter respostas para tudo, capacidade para

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

orientá-los e tomar a decisão correta. O diretor completa não ser um gestor nato, “sou um professor e acabei tornando-me um gestor dentro da academia”. O que ele procura fazer é o que é o mais correto. E permanecerá neste entendimento enquanto alguém não questionar a sua postura, ou seja, todas as decisões tomadas dentro da IES, acabarão sendo julgadas pelos profissionais que contribuíram e que colocaram estes Diretores na condição de seus representantes.

3.3 TEMPO

Com relação ao seu tempo, para um diretor entrevistado “um dos problemas deste cargo está relacionado ao número de solicitações para reuniões e eventos que ele recebe”. Mais da metade destes convites ele não consegue atender devido à coincidência de agenda, e ato contínuo envia um representante do Centro. Porém, os anfitriões reclamam desta postura, comentam que apesar do convite ter sido feito com antecedência dificilmente são atendidos. Os órgãos da Universidade ao perceberem que o diretor raramente atende suas solicitações, julgam esta atitude como falta de consideração. O diretor conclui que caso “atenda todas as solicitações não terá tempo para trabalhar”. Segundo o mesmo, não terá condições de planejar, inovar e desenvolver novos projetos, ou seja, ficaria vinculado apenas aos compromissos ‘sociais’ da Universidade.

Outro problema relacionado com o uso do tempo do diretor de centro está ligado à demanda para a produção científica. A academia exige que as pessoas ligadas a ela produzam com bastante frequência projetos de pesquisa, e para tanto é necessário um tempo adicional para ler e escrever. O diretor acredita que precisa delegar algumas atividades para seus subordinados e desta forma conseguir tempo para dedicar-se à produção científica.

Segundo o diretor, “outra atividade que exige dedicação constante, e desta forma, demanda um tempo considerável é a leitura das portarias editadas pela administração central”. As portarias alteram as diretrizes da Universidade, o diretor afirma que as leituras que faz são direcionadas praticamente ao cargo que exerce, “quando vou para casa no fim de semana, vou pensando como realizar isso, como fazer aquilo. Mas eu não vejo problemas, este é o ônus do cargo”. Porém, desta maneira, acaba por direcionar suas leituras apenas a estes conteúdos, não contemplando sua área de atuação.

Em outra área, o diretor complementa que “outro problema a ser observado é o fato de ser profissional em atuação no mercado, porque não tem dedicação exclusiva ao cargo de Diretor de centro”. O diretor está no cargo, mas também precisa conciliar as duas atividades simultaneamente, porque quando deixar de ser diretor, voltará a atuar na sua área profissional mais intensivamente.

Nas atividades nas quais não pode estar presente, por estar em outro local, o diretor fica tranqüilo, pois acaba sendo substituído pela vice-direção, considerando que ambos mantêm um excelente relacionamento profissional, facilitando sua gestão. O mesmo já ocorria com a vice-direção de uma gestão anterior, “durante sua atuação contribuiu em muito para resolução dos problemas do Centro”, completa o diretor. Este relacionamento é tão perfeito que o professor em exercício espera que o próximo diretor do Centro seja seu atual vice, em função de sua competência e envolvimento com as atividades.

O diretor afirma que, quanto ao tempo disponível para as atividades “são 23 horas de administração setorial, que em sua opinião são um absurdo se o este ficar somente na sua sala esperando que as coisas aconteçam, porque a maioria das atividades não é de gabinete”. A Instituição possui convênios com algumas empresas da região e as reuniões para renovação são realizadas nestes locais, e outras reuniões que são realizadas fora do ambiente universitário. Estas são as dificuldades para manter um horário fixo. Todo semestre o diretor é convocado para reuniões na Universidade que são vinculadas ao conselho de centro, às pró-

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

reitorias de ensino ou de administração, de pesquisa e a reitoria. “Ou seja, têm que se observar que a Universidade é dinâmica, logo as pessoas também terão que ser”.

Ainda em relação ao tempo, o diretor de outra área confirma “que vive para apagar incêndios, porque as pessoas realmente têm dificuldade para identificar o que é urgente, o que é importante daquilo que pode ser aguardado”.

Muitas vezes, segundo o diretor, “num pequeno trajeto caminhado, pode-se conseguir muitos “novos” problemas, simplesmente encontrando as pessoas pelo caminho”. Porém, o diretor considera de fundamental importância dar atenção às pessoas, porque se para elas trata-se de algo urgente, talvez realmente sob seu ponto de vista seja urgente. Isso tudo foi mais intenso no início da carreira deste diretor, porque com o tempo passou a ter mais familiaridade e já consegue, na medida do possível, identificar a urgência. Para facilitar a administração do tempo do diretor “seriam necessários alguns dispositivos de secretaria para a agenda do mesmo, além do próprio atendimento telefônico”.

3.4 COMPROMETIMENTO

Conforme o relato do diretor, “a grande maioria dos funcionários preenche as necessidades do departamento, porém falta o comprometimento de uma minoria”. Uma reunião de professores previamente agendada que não se realiza pelo não comparecimento dos convocados, as decisões sofrem atrasos e o departamento sofre as conseqüências; atitudes como estas denotam falta de comprometimento. Segundo o diretor “encontramos pessoas que pensam em si apenas, alguns pensam que se dá aula, dá aula, se é administrativo, é administrativo”.

Este diretor afirma também que “tenta conversar, envia comunicação solicitando a colaboração, chama a chefia para reunião pede que eles solicitem a presença dos demais. Algumas vezes falo individualmente com muitos destes colaboradores, tento dialogar. Dos mais próximos aos mais distantes, alguns destes não tenho contato freqüente, devido ao horário de trabalho”. O diretor de Centro entende que o chefe de departamento é a sua voz, logo uma solicitação de um chefe é uma solicitação do diretor. Afirma ainda, “procuro convence-los de uma forma amigável para que eles possam despertar por interesse, não por obrigação, nós não entendemos o trabalho como uma obrigação.

O diretor completa, “quando o funcionário se envolve e veste a camisa da Instituição tudo funciona melhor, embora esta seja uma expressão desgastada pelo uso. Eu me envolvo com todos os funcionários, para mim não há hierarquia, eu gosto de uma coisa mais matricial onde todos conversam, onde todo mundo pede opinião, sem haver distinção de cargo. Eu acho que é por aí que as coisas funcionam, mas tem que haver o comprometimento, tem que estar contente onde ele está”.

3.5 CONFLITOS

Segundo o diretor, os problemas de ordem pessoal são os mesmos desde o início de sua gestão (há oito anos), dando principal destaque para os conflitos existentes, que são, segundo o entrevistado, uma constante.

Estes conflitos são entre professores, algumas vezes entre funcionários, mas seguramente o maior conflito é entre professores do mesmo curso, e algumas vezes entre o professor e o chefe de departamento, ou mesmo com o coordenador do colegiado, porém todos eles (conflitos) acabam caindo na mesa do diretor de Centro. Por intermédio de reclamações, “algumas vezes com pedidos de inquérito, ou mesmo depoimentos”. A forma como tenta resolver estes conflitos poderá gerar a simpatia ou antipatia por parte dessas pessoas, tornando-se uma situação delicada a ser gerenciada.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Este procura normalmente chamar as partes envolvidas no conflito; procura ainda ouvir outras pessoas relacionadas à situação, mais especificamente o vice-diretor do Centro, outras vezes, um ou mais professores ou mesmo em algumas circunstâncias com alunos e em seguida tenta administrar as coisas; trazendo as pessoas conversando e acaba chegando à conclusão, na maioria das vezes que não há necessidade alguma em abrir-se um inquérito, porque as pessoas se explicam. Ainda segundo este diretor, no ano passado a maioria dos problemas deste tipo foram resolvidos, o que de certa forma tornou-se gratificante, porque se não fossem resolvidos, poderiam gerar problemas mais sérios. Assim sendo, sua política é “de boa vizinhança, de esclarecimento, procurando ouvir as pessoas, tentando harmonizar umas com as outras”.

Existem ainda os conflitos de ordem administrativa, sendo com os chefes de departamentos e com os coordenadores de colegiado, os quais segundo o diretor “acham” que podem tudo e, portanto acabam “querendo” tudo, sem considerarem que na Universidade existem limitações de orçamento.

Segundo o diretor, “o maior conflito está relacionado às preferências para alocar recursos financeiros”. A demanda é muito grande e neste aspecto os centros de algumas “áreas”, que são consideradas “áreas de ponta, se sobrepõe às demais, têm preferência, não vou dizer política, mas político social”. Por exemplo, “os projetos de algumas áreas têm muito apoio do governo e dos órgãos privados.

O diretor de outra área comenta que, de forma bem objetiva “nós temos hoje na Instituição o que a administração superior chama de planejamento estratégico. Temos um planejamento estratégico em termos do que a Instituição tem como meta, quais são as ações que ela vai desenvolver para atingir estas metas e assim por diante. Nós somos um dos pilares da Instituição, ela é constituída por sete unidades e nós somos uma delas. Então o maior conflito pessoal é tentar fazer com que a minha representação política junto à administração superior encontre o eco mínimo necessário para que eu possa dar conta das demandas que são particulares da nossa unidade.

Este completa que ele tem um compromisso diário diante da gestão de não desistir de reivindicar tudo aquilo que é fundamental para o trabalho. Afirma ainda que “por outro lado tem o aspecto político, qual é a minha participação em termos de peso político na administração”.

3.6 NEGOCIAÇÃO

Uma das afirmações feitas por um diretor está vinculada à negociação acerca de equipamentos (parque tecnológico), laboratórios, verbas, o que de certa forma muitas vezes torna-se difícil em função do orçamento da IES e da obsolescência rápida que se apresenta em relação à tecnologia.

Um diretor destaca, “eu penso que hoje a comunidade a qual represento já tem clareza a respeito do porquê eu me comporto desta forma. Dentro da unidade universitária você sempre tem politicamente as oposições naturais que fazem parte do processo democrático. Mas talvez o primeiro impacto que tenha sido causado por esta postura de contestar, pode ter sido negativa hoje tenho certeza que ela não é.

Hoje a maioria dos meus pares entende que a minha perseverança em ficar cobrando a Instituição é em prol da nossa comunidade e obviamente sem esquecer a universidade como um todo. Eu também não sou amador o suficiente para entender que o que vale é só o que a gente tem aqui, somos parte de um todo e este todo é mais importante do que a gente”.

Este diretor completa seu pensamento, “vejo que hoje a comunidade a qual represento, na sua maioria, aceita muito naturalmente esta minha forma de trabalhar”.

3.7 CENTRALIZAÇÃO

Quanto à centralização um diretor comenta, “uma dificuldade está relacionada ao fato de que o diretor considera ter um senso de hierarquia e de organização muito grande, atrelado a um senso de organização muito acentuado, o que a leva a uma outra característica que é a centralização”.

Considerando-se que tem pessoas, segundo o organograma da Universidade, subordinadas a sua função, as chefias de departamento, as coordenações de colegiados e outras as quais se posiciona como subordinado, pró-reitorias e reitoria, gerando muitas vezes conflitos pelo fato do diretor gostar que todas as atividades, informações transitem primeiro pela direção, para que depois chegue ao próximo nível. O diretor identifica tal atitude como sendo uma obediência a uma hierarquia existente.

Este Diretor não vê a “centralização como detentor do poder, mas sim com o fato de ter conhecimento das informações que se relacionam com o seu Centro. Está vinculada a saber o que está acontecendo e não somente em decidir”.

Segundo o diretor, ele precisa ter as informações porque irá representar estes, professores, alunos e funcionários junto à reitoria e tem que ter informações confiáveis e verídicas sobre o seu próprio Centro. Outra forma de centralização está vinculada à padronização de algumas normas operacionais, a exemplo da política de estágio do Centro.

O diretor tem consciência que poderia resolver de forma mais fácil se dividisse os problemas, mas acredita que as pessoas poderiam pensar que os problemas estão para serem resolvidos pela direção, uma vez que existe este cargo para desempenhar estas funções.

3.8 ÉTICA

O diretor define problemas éticos como os problemas relacionados à tomada de decisões, que muitas vezes o diretor não sabe de forma clara suas conseqüências. Quando “se tem 100% de certeza que será para o bem e 0% para o mal, é fácil tomar uma decisão, mas quando não é desta forma torna-se complicado”.

Na tomada de decisões há que se considerar todos esses fatores, porque não se trata de agradar a todos, mas sim ao fato de que as pessoas que elegeram o diretor, muitas vezes criam expectativas e realmente esperam que a decisão seja como delimitada por elas. Para que isto se amenize, é necessário maior conhecimento a respeito do processo, além das próprias expectativas destas pessoas.

O Diretor entende que algumas decisões têm que ser tomadas rapidamente, porém tem que se ter em mente a ética em se determinar “urgente” aquilo que realmente é, e importante àquilo que poderá ser mais bem apreciado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se o objetivo geral do presente estudo, ou seja, definir as principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes durante o processo de aprendizagem, utilizando como fonte uma IES Instituição de Ensino Superior, pode-se concluir que:

Tendo por base o fato do cargo de diretor de centro ser eletivo, o mesmo se torna representativo de uma classe, que envolve profissionais de diversas áreas, logo com expectativas também distintas. São profissionais administrativos, professores e demais cargos inerentes a estas áreas, que muitas vezes possuem uma visão apenas unilateral da sua própria área de atuação, sem levar em consideração a Universidade como um todo.

Assim sendo, o profissional que representa sua área junto aos Colegiados, às Pró-Reitorias e mesmo à Reitoria, acabam sendo julgados a todo o momento, tanto por seus pares, em seus

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

questionamentos e posicionamentos, bem como, por seus subordinados que o elegeram representante da área. Ficando evidenciada desta maneira a necessidade de se repassar cada decisão de forma a ter sua real interpretação, evitando-se que os mesmos tenham uma opinião diversa daquela que deu origem aos fatos.

Outro item a ser destacado é que os entrevistados demonstram não possuir mecanismos de trabalho que lhes possibilitem organizar uma agenda de trabalho que lhes permita gerenciar seu tempo.

Além disto, o tempo disponível para a atuação de diretor de centro, ou seja, às 23 horas semanais, muitas vezes não são suficientes, se levarmos em consideração as inúmeras representações que os mesmos precisam fazer, além do tempo necessário também para planejar, desenvolver e inovar na sua área de atuação. O que de certa forma dificulta a organização do tempo necessário para atender a todos os compromissos.

É evidenciado por muitos entrevistados que a maioria de seu tempo está vinculado em ‘apagar incêndio’, ou seja, problemas emergenciais que ocorrem no dia-a-dia e que acabam absorvendo um tempo substancial que poderia ser melhor aproveitado em benefício da sua área.

Para que a Universidade se desenvolva em sua plenitude é necessário o comprometimento de todos os envolvidos, incluindo nesta análise os próprios alunos da mesma, assim sendo, torna-se necessário agregar formas motivacionais que façam com que todos os componentes da mesma sintam-se partícipes do desenvolvimento da IES.

Quanto aos conflitos os entrevistados têm consciência de que esta é uma característica da Instituição, estão relacionados aos interesses das comunidades que a integram.

Outro diretor evidencia os conflitos inerentes ao cotidiano da IES, ou seja, entre chefe de departamento, coordenador, professor e alunos, sendo que estes conflitos acontecem em diferentes relações.

Quanto maior for o nível de descentralização para a resolução destes conflitos, maior será o tempo disponível para que o Diretor de Centro direcione suas funções para a área.

Os diretores que ocuparam outras posições na administração da Instituição conseguiram formar uma equipe coesa, onde os envolvidos conhecem os limites da Instituição em termos de recursos financeiros.

Porém esta não é uma característica comum em todos os Diretores, uma vez que se têm profissionais de áreas distintas com formações seguindo estes mesmos critérios, além da forma de atuação de cada um ser completamente diferente do outro, se levarmos em consideração os fatores determinantes de sua formação cultural e pessoal.

A centralização é citada apenas por um diretor, que destaca sua necessidade em conhecer tudo o que esteja acontecendo em sua área, com o intuito de melhor representá-los junto aos conselhos e demais áreas.

No que tange a conhecimento, existe por parte dos diretores uma ausência de informações acerca de todas as atividades que serão desenvolvidas por este profissional, bem como a demanda de conhecimentos necessários para este desempenho.

Atrelada a tudo isto se encontra a falta de conhecimentos anteriores desenvolvidos dentro da IES, que não estão disponibilizados para a próxima gestão administrativa, uma vez que se encontram apenas com quem exerceu a função.

Criar mecanismo para a busca de novos conhecimentos a serem utilizados pela IES, ou seja, a questão que envolve todos os termos do conhecimento está vinculada à criação de uma cultura voltada para a captação, absorção, disseminação e utilização do conhecimento na Instituição.

REFERÊNCIAS

- BACHARACH, S. B. e LAWLER, E. J. *Power and Politics in Organizations*. Boston: Jossey-Bass Publishers, 1962.
- BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (Org.). *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BIERSTEDT, Robert. An analysis of social power. *American Sociological Review* 15, p. 730, dec. 1950.
- DONNELLON, A. *Poder, política e Influência: o bom senso e a essência da ação nas organizações*. MBA, Curso Prático. São Paulo: Editora Campus, 1999.
- ETZIONI-HALEVY, E. *Bureaucracy and Democracy: A Political Dilemma*. 2nd ed. London: Routledge & Kegan Paul, 1985.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FRENCH JR., J. R. P. e RAVEN, B. 'The Bases of Social Power'. In Dorwin Cartwright and Alvin Zander eds *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper and Row, pp.259-69, 1968.
- HALL, Richard. *Organizações: estruturas e processos*. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KOTTER, John P. Os líderes necessários. *HSM - Management*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997. Entrevista.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998.
- LASSWELL, Harold Dwight y KAPLAN Abraham. *Power and society. A framework for political inquiry*. New Haven [CT]: Yale University Press, 1950.
- MINTZBERG, Henry. Covert leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 140-147, nov./dec. 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OUTHWAITE, William, BOTTOMORE, Tom (Orgs.). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- WILDAVSKY, A. 1987. *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. New Brunswick: Transaction Books. (H61. W495 1987). 145.