



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

TAMARA DE FREITAS QUERINO

**A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA
O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA FUNÇÃO DE DIRETOR OU CHEFE DE
DEPARTAMENTO.**

TAMARA DE FREITAS QUERINO

**A RELEVÂNCIA DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM GESTÃO
UNIVERSITÁRIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E DA FUNÇÃO
DE DIRETOR OU CHEFE DE DEPARTAMENTO.**

Monografia apresentada no curso de Gestão Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Univeristária

Orientadora : Profª Drª. Marisa Cardoso Trindade

**Brasília-DF
2008**

DEDICATÓRIA

À Ana Laura, minha filha, pelas lições de vida, a cada dia renovadas

Ao Frederico, companheiro de viagem, pela dedicação, neste percurso que é a vida.

AGRADECIMENTOS

Expresso meus agradecimentos :

- a Deus, pelo dom da vida ;
- à UnB, pela oportunidade do crescimento intelectual ;
- aos professores, pelo estímulo à aprendizagem ;
- à minha orientadora, Prof^a Dr^a Marisa Cardoso Trindade, pelo apoio na realização do trabalho ;
- aos colegas, pela oportunidade do intercambiar conhecimentos ;
- ao meu pai, Márcio Querino, pelo incentivo às minhas realizações ;
- à minha mãe, Magda M. F. Querino, pelo amor, estímulo e revisão lingüística do trabalho ;
- à minha irmã, Larissa de F. Querino, pela demonstração de afeto ;
- ao meu companheiro, Frederico P. Tondolo, pela compreensão e estímulo ;
- à minha filha, Ana Laura de F. Q. Lopes, pelo amor incondicional.

Epígrafe

“ Se você quer liderar, precisa aprender.
Se você pretende continuar liderando,
não pode parar de aprender.”

Maxwell

RESUMO

O presente estudo objetiva demonstrar a relevância de cursos específicos para chefes de Departamentos de universidades no intuito de desenvolver habilidades de liderança, necessárias à gestão no século XXI. A liderança é compreendida como um conjunto de habilidades que podem ser aprendidas, ultrapassando qualidades inatas e carisma pessoal. Líderes podem ser treinados para melhor administrar pessoas, processos e, no caso das universidades, programas e políticas educacionais. Essa necessidade de diretores mais adaptados à contemporaneidade relaciona-se ao fato de que a universidade vem enfrentando uma crise de identidade desde a década de 80, quando novas e rápidas mudanças tecnológicas introduziram modificação no seu papel como *locus* de primazia na produção do conhecimento. Esse papel estendeu-se a outras instituições, gerando o conhecimento pluriversitário, das escolas profissionais, empresas, laboratórios públicos e privados e outras instituições. Alguns autores discutem os novos desafios que a universidade deve enfrentar como instrumento de integração social nos países em desenvolvimento. Conseqüentemente, este estudo focaliza a administração universitária a partir das habilidades de liderança adquiridas mediante treinamento como instrumento para conduzir a universidade a uma posição em que possa integrar novas missões, além das atuais : ensino, extensão e pesquisa. Este estudo também apresenta as impressões da comunidade acadêmica sobre habilidades de liderança aprendidas como instrumento para administrar os Departamentos.

Palavras-chave : cursos específicos, Universidade, liderança, competências, crise de identidade, administradores.

ABSTRACT

The present study aims to demonstrate the relevance of specific courses for university directors in order to develop special leadership skills, necessities to managers in the 21st century. Therefore, leadership is understood as a whole of competencies that can be learned, overcoming natural abilities. Leaders can be trained to better manage people, processes and, on the specific case of Universities, educational politics and programs. This necessity for more adapted university directors is related to the fact that University has been facing an identity crises, since the 1980's, when new and fast changing technologies produced a modification on its role as the primacy locus of the knowledge production. This role was extended to other institutions like business schools, research and development public and private laboratories and even to enterprises. Some authors have been discussing the new challenges the University faces as an instrument of social integration on developing countries. Consequently, this study focuses on the university administration new leadership skills, conquered by training, as a way to carry on the University to a position where it can integrate new tasks, in addition to those it offers nowadays : teaching, extension and research. The study also shows the impression of the university communities heard about learned leadership skills as a tool to manage Departments at the University.

Key-words : specific courses, leadership skills, competencies, directors, identity crises, university.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Apresentação e contextualização do Tema	09
1.2 Delimitação do Problema	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Hipóteses	12
1.5 Justificativa	13
1.6 Divisão do trabalho	17
2 Referencial Teórico	18
2.1 Liderança.....	18
2.2 Gestão Universitária frente à crise da universidade	23
3 Sondagem à comunidade acadêmica.....	30
3.1 Caracterização dos respondentes	30
3.2 Os instrumentos utilizados	30
3.3 As categorias selecionadas.....	31
3.4 Período e forma de obtenção dos dados.....	31
3.5 Análise dos Dados	31
3.5.1 Coordenadores.....	31
3.5.2 Professores/funcionários	36
3.5.3 Alunos	42
Conclusão.....	48
Referência.....	50
Apêndice	51

Introdução

1.1 Apresentação e contextualização do Tema

Exercer a liderança constitui um processo complexo que extrapola o fato de se possuir um carisma pessoal capaz de atrair simpatias e adesão a idéias ou planos que se desejem concretizar. Embora a voz corrente afirme que o verdadeiro líder nasce pronto, a realidade vem demonstrando que liderança se aprende, exige o desenvolvimento de habilidades específicas e o domínio de competências para que seu exercício ocorra de forma natural.

Desde o seu surgimento, na Idade Média (séc XII), a Universidade veio se constituindo em *locus* privilegiado da construção e da disseminação do conhecimento, tanto nas ciências exatas, físicas e biológicas quanto nas ciências sociais e tecnológicas. Contudo, a concentração das várias formas de conhecimento, num determinado espaço físico, modernamente complementado pelo espaço virtual, além da concorrência externa, vem gerando situações particulares e conflitantes que, por vezes, exigem uma liderança firme, segura e inquestionável, na condução dos processos gerenciais.

Quando um chefe ou um diretor não se encontra devidamente preparado podem ocorrer situações como a apresentada por Terra (2000, p. 13):

Embora tecnologicamente competente, faltava-lhe (ao Chefe) experiência e competência em outras áreas, como produção de conteúdo, marketing e finanças. Ele não estava aberto a reconhecer suas fraquezas, mesmo quando os membros da equipe eram mais qualificados do que ele em assuntos específicos. O resultado? A credibilidade e a interação dele com o grupo ficaram seriamente prejudicadas.

Vries (1997, p.26), reconhecendo a importância da capacitação para se exercer a liderança, afirma que “o líder tem que ter visões de futuro” para determinar a direção a ser seguida, ou seja, a sua missão. Nesse enfoque, assim se expressa:

No sentido de viabilizar sua visão e sua missão, o líder precisa ter aptidão para perceber tendências emergentes no ambiente. É preciso estar sintonizado com vários tipos diferentes de informação e conseguir criar um ajuste entre suas percepções e a direção em que caminham as forças ambientais.

Paradoxalmente, o ambiente universitário mostra-se rico em tendências emergentes: novos conhecimentos a serem discutidos e afirmados, inovações tecnológicas a serem implantadas, novas políticas a serem concretizadas (o

sistema de cotas para negros, por exemplo), ao mesmo tempo em que tendências retrógradas e imobilizantes tentam impedir seu avanço.

Despreparado, como um chefe ou um diretor lida com essas tendências opositoras, na maior parte das vezes veladas e sutis? Nesse aspecto, posiciona-se ainda Vries (1997, p. 26):

De maneira geral, os líderes têm que ser muito melhores que as outras pessoas na tarefa de administrar a complexidade da cognição. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam; sua força está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas.

Nesse sentido, partiu-se do pressuposto de que o exercício da liderança, nos ambientes universitários, ultrapassa o carisma pessoal, considerando as características de que se reveste no atual contexto histórico. Administrar, portanto, as unidades acadêmicas de uma grande universidade, exige como condição básica a formação específica para essa função tão relevante para o êxito da instituição.

Esses aspectos permitem conceber o exercício da liderança como uma questão relevante para a Gestão Universitária, que, em face dos novos desafios, deve ser compreendida e estudada. Segundo Ribeiro (2003, p.19), “se realmente formos apostar na inovação precisaremos antes de mais nada formar gente que tenha capacidade de inovar. Esse é talvez o grande desafio”.

Para Marcelino (2004, p.5), é importante considerar a nova filosofia em processos gerenciais, no que se refere à Gestão Universitária, e em relação a esse tema, assim se expressa :

A relevância da gestão planejada em organizações e, conseqüentemente, a busca de conhecimento e de análise do cenário externo para a definição da missão, objetivos, estratégias e metas a curto e longo prazos está fundamentada no entendimento de que é necessário construir uma nova cultura administrativa que se antecipe às oportunidades conjunturais e minimize as ameaças do ambiente externo.

Essa nova cultura administrativa pressupõe preparar-se adequadamente para o exercício da liderança; vários cursos surgem no cenário universitário, a exemplo das grandes multinacionais que, para se manter no mercado competitivo globalizado, não poupam seus executivos de participarem de constantes capacitações. Nesse mesmo contexto, a Universidade de Brasília – UnB, em 2007, direcionou o Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial para a área de Gestão Universitária, visando oferecer a seus professores, diretores e funcionários a

oportunidade de melhor se preparem para exercer a liderança em setor sujeito a influências políticas, a restrições financeiras, a leis implacáveis e que, paradoxalmente, necessita posicionar-se na vanguarda no campo do conhecimento, ou seja, formar líderes que possuam a capacidade de inovar para administrar, de maneira inovadora, seus Departamentos.

Entretanto, percebeu-se que a demanda ao curso não registrou a participação de profissionais da área pedagógica em exercício nas funções da Chefia e Departamentos. A predominância da afluência recaiu sobre profissionais da área administrativa, que buscaram o aprimoramento, em geral, na própria área de formação básica, provavelmente, pelo fato de o curso apresentar sua nova configuração em período recente.

Neste estudo, pretende-se ressaltar a relevância da capacitação em Gestão Universitária para o exercício da função de Chefe de Departamento, bem como divulgar o curso oferecido pela UnB à comunidade acadêmica.

1.2 Delimitação do Problema

Na perspectiva de Buarque (1989, p.11) "À Universidade cabe papel fundamental na realização do avanço técnico e científico, comprometido com maior eficiência na relação do homem com a natureza..."

Enfatiza, ainda o autor, sua relevância na prática, no desenvolvimento cultural, no entendimento do processo social, por meio das ciências, das reflexões éticas, da ação política, "para tanto, a universidade tem que estar na fronteira do futuro ; como vanguarda, fazendo avançar a conquista da liberdade. " (Idem, ibidem).

Em sintonia com Buarque(1989), procurou-se delimitar o problema, objeto deste estudo, nos seguintes termos :

Para que a universidade se mantenha na fronteira do futuro, qual a relevância da formação específica em Gestão Universitária dos Diretores e Chefes de Departamento, no exercício da liderança e do cargo a que se alçaram ?

Para circunstanciar o problema, procurou-se ouvir a comunidade acadêmica, como um aspecto meramente ilustrativo, vez que não se tratava do escopo

da pesquisa realizar um estudo de caso, mas simplesmente colher opiniões sobre a preparação para exercer uma função de liderança.

1.3 Objetivos

Ao estabelecer os objetivos para o presente estudo, espera-se ter tornado evidentes a importância do tema, as etapas desenvolvidas e a contribuição teórico-prática ao acervo do curso.

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a relevância da capacitação específica em Gestão Universitária para que Chefes de Departamento exerçam a liderança na função que desempenham.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer o referencial teórico sobre o tema a partir de diálogo crítico com os autores selecionados.
- Discutir liderança, carisma, crise da universidade, processo de gestão e capacitação específica, no âmbito deste estudo.
- Coletar opiniões, entre representantes da comunidade acadêmica, sobre a preparação para o exercício da liderança.
- Expor posição pessoal sobre o tema, fundamentada teórica e empiricamente, como aluna do curso em questão.
- Cotejar dados obtidos, o referencial teórico e opinião pessoal como forma de comprovação das hipóteses.
- Apresentar conclusões.

1.4 Hipóteses

Ao definir o tema do presente estudo, bem como o problema a ser discutido, buscou-se estabelecer, como hipóteses norteadoras das ações teórico-inquisitivas, as asserções, a seguir discriminadas.

O exercício da liderança, essencial para a função de Chefia de Departamentos Universitários, pode ser aprimorado pelo desenvolvimento de habilidades e competências, mediante capacitação específica.

Professores que aspiram ao cargo de Chefia de Departamento desempenharão exitosamente a função ao se capacitarem adequadamente, por intermédio de cursos específicos, a exemplo do Curso de Gestão Universitária da UnB.

1.5 Justificativa

Vive-se a complexidade do momento histórico contemporâneo, em que a Universidade necessita cumprir determinados papéis que extrapolam suas funções básicas de ensino, pesquisa e extensão. Embora exista resistência em seus próprios quadros administrativos e funcionais, a universidade, no século XXI, não pode mais ignorar os problemas econômicos, sociais e políticos que envolvem a comunidade. Abrir-se para o mundo exige consciência crítica e liderança inquestionável.

Essa abertura pressupõe a adoção de paradigmas gerenciais coerentes às novas teorias disseminadas pela Administração moderna. Como afirma Crosby (1991, p.XII), “a maior parte do aprendizado conceitual, (de um executivo), muito é energia mas o mais importante é o direcionamento. “

Segundo Buarque (1989, p.60) :

Na atual conjuntura, é natural o sentimento geral de frustração e perda de qualidade (da universidade). Este sentimento deve, porém, ser visto com base em dois parâmetros: a perda de qualidade em relação ao passado, a qualidade intrínseca ; e a perda de qualidade em relação à função futura da universidade, a qualidade funcional .

Essa afirmação de Buarque, no apagar das luzes do século XX, permite considerar o papel dos cenários na gestão universitária, no século XXI.

Como Marcelino (2004, p. 62) define, “cenários são imagens de futuro, configuradas a partir da combinação coerente entre hipóteses sobre os prováveis comportamentos de variáveis determinantes de um sistema. “ Os cenários permitem considerar o direcionamento que se pretende imprimir à gestão universitária, bem como as variáveis intervenientes nesse processo.

Algumas dessas variáveis, inegavelmente, referem-se ao avanço tecnológico, em especial na área da Tecnologia da Informação, à mudança do mercado

de trabalho, com o surgimento de novas profissões que passam a exigir novos cursos, além dos tradicionais, novas especializações que, na maioria das vezes, exigem dos Chefes de Departamentos, ousadia na sua implantação.

Dessa forma, qual o papel da capacitação do líder na apreensão dos cenários que interferem no seu campo de atuação? Como planejar com a visão de futuro prejudicada pela preocupação voltada exclusivamente para o aqui e o agora?

Nessa perspectiva, Buarque (1989, p. 77) reitera a questão da realidade a ser considerada na gestão universitária.

A qualidade deve ser acompanhada do compromisso com a realidade, na procura de transformar o presente e construir o futuro. Nos momentos paradigmáticos, o compromisso com a abstração e o *status quo* pode ser tolerado como parte do projeto de liderança em andamento. Mas na crise não há lugar para alienação nem isolamento. A universidade tem que estar engajada com o real, buscando entendê-lo e transformá-lo.

Essa responsabilidade atribuída à universidade recai, na sua maior parte, nas mãos dos Chefes de Departamentos incumbidos de enfrentar os desafios impostos, pelos novos tempos, a essa instituição.

Certamente, como afirma O'Toole (1997, p. 18), "não encontraremos jamais um líder perfeito. Todos têm seu defeito pois são todos iguais a nós". Essa humanidade, sem dúvida, ao mesmo tempo que atribui ao líder a falibilidade, garante-lhe um dos maiores valores do ser humano – a capacidade de aprender sempre – da qual decorrem as competências de acatar mudanças, aceitar inovações, vislumbrar oportunidades futuras, interpretar e projetar cenários, relacionar-se adequadamente com as pessoas.

A capacitação específica para gerenciar departamentos de grandes universidades não deve ser relegada a segundo plano, nem descartada como irrelevante. Os professores que ascendem à Chefia de Departamentos necessitam do apoio dessa capacitação para adquirir ferramentas que lhes garantam o exercício da liderança.

No entanto, a realidade que se apresenta, baseada em dados concretos, demonstra que essa capacitação não constitui regra geral.

Estudos recentes (SILVA, CUNHA e POSSAMAI, 2001) demonstram que a maioria dos professores que assumem a Chefia de Departamentos, nas Universidades Federais, não se encontra adequadamente preparada para a função.

Possuir competência pedagógica, manter bom relacionamento com seus pares e alunos, apresentar perfil ético – pessoal e profissional – não é garantia de se tornar um bom administrador e um líder democrático. Muitas vezes, perde-se um excelente professor e ganha-se um administrador incompetente, incapaz de decisões imediatas para problemas concretos que exigem soluções rápidas e para exercer, de fato, a liderança;

Em estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Silva, Cunha e Possamai (2001, s/p) entrevistaram 11 professores em cargos de Chefia de Departamento, caracterizando-lhes a função da seguinte forma:

Os executivos formam um pequeno grupo de pessoas que formulam, articulam e executam as estratégias e os movimentos táticos das organizações. Independente do seu foco nas grandes transformações ou nas questões do dia-a-dia suas capacidades para tratar as questões gerenciais são críticas para o sucesso da organização. Eles não apenas definem as grandes estratégias da organização, mas também articulam os vários sub-sistemas (sic) organizacionais visando atingir determinados objetivos. Portanto as habilidades gerenciais destes executivos determinam o sucesso da organização.

Esses executivos, com tamanha responsabilidade, não passaram por um programa formal de capacitação gerencial, aprendendo, quer empiricamente, por ensaio e erro, quer por leituras individuais, motivadas pela necessidade de encontrar a fórmula para a solução de problemas específicos.

Reesor (1995 *apud SILVA et al, 2001, s/p*) aponta a mesma situação nas Universidades americanas: “os administradores de Unidades de Instituições de Ensino Superior não são preparados de forma adequada.”

Ao estudar dez professores-gerentes de uma grande Universidade Americana (University of Wisconsin-Whitewater), constatou que o pouco treinamento que receberam relacionava-se a sua atuação pedagógica e não à função administrativa que exerciam. Alguns professores, por atuarem, anteriormente, em cursos da área administrativa, conseguiram extrair ferramentas gerenciais de suas disciplinas acadêmicas; a maioria, no entanto, não dispunha desse cabedal de conhecimento à disposição, apelando para o método da tentativa e erro que, por sua vez, torna-se oneroso e ineficiente, tanto para o administrador quanto para a instituição.

E a autora considera que “é surpreendente que professores-gerentes não passem por treinamentos formais na área administrativa quando têm sob suas

responsabilidades uma das áreas mais importantes da nossa sociedade: a educação.”(Idem, ibidem)

Ahmad (1994 apud SILVA et al, 2001, s/p) também aponta situação semelhante na Northern Illinois University; constatando que, nessa instituição, “administradores e líderes se caracterizam por limitado aprendizado administrativo, limitada experiência gerencial e carência de preparação formal para suas responsabilidades administrativas”, além de se mostrarem relutantes em “reconhecer a necessidade de aprender princípios de administração”. Relataram, durante entrevistas, que “a experiência(...) é o melhor caminho para aprender a administrar”.

A vivência da autora desta monografia, graduada/bacharel em Administração Hospitalar, permite estabelecer um paralelo entre a situação na área da saúde e na da educação. Tanto nesta, como naquela, não há preparação específica para se assumir a função de administrador e líder de equipe. Embora semestralmente as Faculdades lancem no mercado de trabalho várias dezenas de Administradores Hospitalares, a profissão ainda não é reconhecida oficialmente; os hospitais constituem fortalezas inexpugnáveis, onde bons médicos administram mal um sistema do qual desconhecem os meandros, tornando-se, por vezes, reféns de funcionários fraudadores e desonestos que os enredam perante a Justiça.

Tanto nessa instituição como nas Universidades há que se repensar a capacitação para função de administrador e líder, cuja natureza apresenta-se essencialmente política, no sentido puro do termo: “arte ou ciência de governar” (HOUAISS, 2001: 2253).

Esse quadro descrito, bem como fato de cursar a Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Universitária, motivou a aluna a expor sua visão pessoal sobre a relevância da capacitação específica para o exercício da função e a procurar conhecer um pouco da realidade da Universidade de Brasília, que oferece o referido curso à sua comunidade, bem como a de outras instituições de ensino superior, do Distrito Federal.

Não se pretendeu, nesta monografia, realizar um estudo de caso, nem, definir o paradigma de Gestão da UnB, tarefas que ultrapassam o escopo deste trabalho, mas apresentar uma convicção pessoal, alicerçada em autores

contemporâneos e ilustrada com a opinião de alguns representantes da comunidade acadêmica.

1.6 Divisão do Trabalho

Este trabalho divide-se em 4 partes :

1. Introdução : em que se apresenta, contextualiza e se justifica o tema.
2. Referencial teórico : em que se estabelece um diálogo crítico com os autores selecionados, discutindo aspectos relevantes para fundamentar a posição da estudante sobre o tema.
3. Apresentação dos dados coletados : em que se expõem a amostragem, os instrumentos e a forma de coleta dos dados, sua análise, em tabelas, bem como o cotejo com a posição de autora deste estudo, por meio de breves comentários.
4. Conclusão : em que se confirmam as hipóteses e reitera-se a posição da autora.

2 Referencial Teórico

2.1 Liderança

Pode-se iniciar o estudo dos processos de liderança a partir de autores da área de Administração que apresentam aspectos não só positivos como também negativos em seu exercício. Nesse sentido, O' Toole (1997, p.33) tece as seguintes considerações.

(...) os líderes falham quando demonstram uma atitude e uma filosofia inapropriadas sobre o relacionamento com os seus liderados. Aqueles que não demonstram respeito e confiança em relação a seus liderados, não conseguem conduzi-los. Em contrapartida, aqueles que conseguem promover mudanças, de forma eficaz e moral, agem segundo a convicção de dignidade inerente àqueles sob sua liderança – em especial, na sua capacidade humana natural de raciocinar. Ao promover a mudança, esses líderes de líderes sempre incluem as pessoas envolvidas no processo. Conseqüentemente, onde quer que os líderes bem-sucedidos iniciem o processo, qualquer que seja o programa específico que adotam e qualquer que seja a forma escolhida para proceder ao longo do percurso, eles sempre exercem a arte da inclusão.

Essa arte constitui um dos trunfos do verdadeiro líder pois pressupõe a colaboração dos liderados nos processos gerenciais.

Pretende-se, a seguir, discutir liderança e suas características.

Liderança corresponde a um processo complexo que se constrói cotidianamente ; envolve a conquista da confiança e do respeito por parte dos liderados : significa manter-se em posição de comando ; exige o domínio de qualidades as quais Crosby (1991, pp. 3-4) denominou de “características da liderança “. Em suas palavras : “Os líderes são : ansiosos por aprender, éticos, disponíveis, determinados, cheios de enegia, confiáveis, sensatos, humildes, intensos e agradáveis “.

Essas características encontram respaldo nas teorias cognitivas e comportamentais contemporâneas como, por exemplo, a recomendada educação ao longo da vida (DELORS, 2000), que indica a necessidade de aprender sempre para adquirir não apenas a habilidade de gerenciar a informação como também a de produzi-la. O comportamento ético assume relevância no contexto em que o desenvolvimento científico-tecnológico impôs uma mudança paradigmática e a linha divisória entre o ético e o aético não se encontra bem definida. A disponibilidade e a determinação combinam-se para produzir um ambiente de segurança emocional para que seus

liderados possam expressar seus talentos. A energia, a confiabilidade e a sensatez apresentam-se como modelos a serem seguidos da mesma forma que a humildade, a intensidade e a agradabilidade propiciam a abertura para a participação dos funcionários em processos decisórios.

Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003, p.19) ao apresentar as sete lições-chave da liderança, consideram na primeira, a credibilidade como seu fundamento e sintetizam as características citadas por Crosby (1991) da seguinte maneira :

Os valores e crenças são centrais à credibilidade pessoal (...) As pessoas esperam que seus líderes representem algo e tenham a coragem de suas convicções. Se os líderes não são claros quanto ao que acreditam, é muito mais provável que eles mudem suas posições a cada modismo ou pesquisa de opinião pública. O primeiro marco na jornada para a credibilidade da liderança, portanto, é a clareza quanto a seus valores pessoais . E é essencial notar que aqueles líderes que são mais claros quanto a seus valores pessoais são os mais comprometidos com as metas e os objetivos da organização.

Percebe-se, pois, que desenvolver habilidades de liderança significa dominar conhecimentos que permitam a pessoa vivenciar valores, crenças e convicções de maneira a conquistar a confiança e o respeito de seus liderados.

Reconhecer as forças filosóficas, ideológicas e políticas que interpenetram na condução dos processos gerenciais e no exercício da liderança na Chefia de Departamentos, além de procurar compreender como interferem na projeção dos cenários, no enfrentamento das ameaças internas e externas e na possibilitação da participação da comunidade universitária nos processos gerenciais, conduz à segunda lição-chave de Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.19-20).

O mito (da liderança) é perpetuado diariamente sempre que alguém pergunta : Liderança é uma qualidade nata ou aprendida ? (...) Nossa pesquisa mostrou que a liderança é um conjunto de práticas observáveis e que podem ser aprendidas.

Concorda-se com os autores, que propõem a desmitificação da liderança, ao afirmar que “liderança é tarefa de todos “ (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.19).e não apenas de quem se encontra em posição superior : “Quando todos em nossas organizações se comportarem como líderes – quando todos desafiam, motivam, capacitam, servem como modelos e incentivam –, o compromisso é muito maior e o sucesso é mais provável“ (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.21).

Nesse aspecto, convém analisar o conceito de “carisma “, procurando decifrar até que ponto não se constitui em instrumento de manipulação e demagogia ou, ao contrário, em reflexo de atividades comprometidas com o bem comum.

Os dicionários registram os seguintes significados de carisma :1. Força divina conferida a uma pessoa, mas em vista da necessidade ou utilidade da comunidade religiosa. 2. Epilepsia. 3. Atribuição a outrem de qualidades especiais de liderança, derivadas de sanção divina, mágica, diabólica, ou apenas de individualidade excepcional. 4 . O Conjunto dessas qualidades especiais de liderança (FERREIRA, 2000)

Ao longo da História, pode-se perceber que a liderança, embasada no carisma, nem sempre atendeu ao bem comum. Hitler, seu principal representante, comprovou como o carisma se caracteriza como instrumento de manipulação da opinião pública, culminando com o Holocausto, na Segunda Guerra.

Numa longa lista de líderes carismáticos, em poucos essa “força divina“, a exemplo de Jesus Cristo, pôde ser reconhecida como reflexo de atitudes éticas e altruístas. Identificam-se esses líderes pelos benefícios que legaram à humanidade, em suas várias áreas de atuação.

Dessa forma, advoga-se que a liderança carismática nem sempre se mostra autêntica e nem basta na maior parte das vezes ; apresenta-se muito mais como fruto de ilusão coletiva do que como fato real. Advoga-se ainda que, por meio do desenvolvimento de habilidades e competências adquiridas mediante o conhecimento e o aprimoramento de qualidades pessoais fácil, real e concretamente reconhecidas, os Chefes conseguem êxito no exercício da liderança.

Novamente, em Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.18-19).., encontra-se respaldo para posicionamento :

(...) As pessoas têm dito. Coerentemente, desde 1980 (e ainda nos dizem hoje) que querem líderes que sejam exemplos de quatro qualidades : querem que eles sejam honestos, voltados para o futuro, motivadores e competentes. Em nossa pesquisa, elas também concordam fortemente que querem líderes com integridade e dignos de confiança, com visão e um senso de direção, com entusiasmo e paixão e com experiência e um histórico de realizações(...) Para serem dignos de crédito, os líderes devem saber quem são e o que defendem . Eles devem desenvolver e expressar um conjunto claro de princípios norteadores, uma filosofia de liderança.

As demais lições-chave, expressas pelos autores supracitados, corroboram a noção de que o exercício da liderança requer preparação para que possa ocorrer de forma positiva, principalmente, como se defende neste estudo, na Chefia de Departamento de universidades.

Apresenta-se, a seguir, uma síntese dessas lições.

Na lição três, Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.22) alegam que :

Desafio é a oportunidade para a grandeza : (...) os líderes não esperam – na realidade não podem esperar até que nova legislação seja aprovada, ou se chegue a um consenso.

Por esse motivo, a proatividade deve ser uma das características do líder. Sabe-se que a proatividade constitui uma das manifestações da competência. Considerando a educação ao longo da vida (DELORS,2000) a capacitação constante deve consistir-se em ação rotineira do líder e, em particular, daqueles que atuam no ambiente universitário, para construir competências cada vez mais necessárias na área.

Na lição quatro, Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.24) afirmam que :

Os líderes focalizam o futuro(...) devem fazer pelo menos duas coisas fundamentais para aumentar sua capacidade de envolver os outros em uma imagem animadora do futuro. Primeiro devem passar mais tempo pensando, lendo, estudando e refletindo sobre o futuro. (...) Eles devem também engajar seus seguidores em um diálogo sobre o futuro.

Reitera-se, dessa maneira, a relevância dos cenários (MARCELINO, 2004, p.62) no exercício da liderança. A futurologia deve ser uma ciência conhecida do líder, que lhe possibilite projetar cursos, criar especializações, planejar ações de extensão universitária, com olhos no futuro, a partir das constatações do presente. Capacitar-se constantemente favorece a habilidade de identificar cenários.

Na lição cinco, Kouzes e Posner (*apud* CHOWDHURY, 2003,p.25) consideram que :

Os líderes são integrantes de equipe (...) A liderança não é uma representação solo. Nos milhares de casos sobre os melhores líderes que temos estudado, ainda estamos para encontrar um único exemplo de realização extraordinária que ocorresse sem o envolvimento e o apoio ativos de muitas pessoas (...) A liderança é um diálogo, e não um monólogo.

Liderar pessoas pressupõe envolvê-las nas ações, nas decisões, no planejamento ; incentivá-las a progredir sempre ; delegar responsabilidades ; confiar na

ações e nos resultados. Nos Departamentos de uma universidade, várias pessoas convivem e produzem intelectualmente ; há vaidades a serem contornadas e egos a serem cuidados. Ao se colocar como membro da equipe, o líder se aproxima de seus liderados, estabelece laços afetivos e cria um clima psicológico propício à cooperação. A capacitação desenvolve a inteligência emocional (GOLEMAN, 1996) e possibilita um relacionamento interpessoal saudável, além de sedimentar a inteligência intrapessoal por meio de uma auto-estima constantemente revigorada. (BRANDEN, 1997), fortalecendo também a auto-estima de sua equipe.

Voltando à Kouzes e Posner, na lição seis, informam que :

O legado que você deixa é a vida que você leva(...) Quando se trata de decidir se um líder é digno de crédito, as pessoas primeiro ouvem as palavras, então observam as ações. (...) A maneira com você conduz a sua vida é base para as pessoas julgarem se querem colocar suas vidas em suas mãos. Se você sonha em deixar um legado, seria melhor considerar a Regra de Ouro da Liderança : Faça o que você diz que irá fazer (Idem,ibidem, p.28)

A coerência entre o discurso e a ação garante ao líder manter-se em posição de relevo e obter o respeito dos liderados. E essa coerência se manifesta a partir do momento em que o conhecimento teórico não só a respeito da administração, mas da própria vida em geral se renova, favorecendo a ampliação da visão de mundo. Portanto, acompanhar o avanço do conhecimento científico, tecnológico e sociológico apresenta-se como um trunfo para o líder que pretenda não apenas consolidar sua posição, mas também deixar um legado às futuras gerações.

Quanto à lição sete, os autores definem que :

(...) Quando as pessoas trabalham com líderes que se importam com elas incetivam seus corações, sentem-se melhor consigo mesmas . Esses líderes liberam o espírito das pessoas muitas vezes motivando-as a se tornarem mais do que pensavam ser (...) Admiração, reconhecimento, elogio, agradecimento. Alguns gestos simples que dizem : Eu me importo com você e com o que você faz. (Idem, ibidem, p.30)

A importância de fornecer *feedback*, claramente identificado como estímulo às realizações profissionais, torna o líder admirado e respeitado pela equipe, que percebe seu valor em motivar as pessoas, em torná-las confiantes, em conduzi-las ao sucesso. O líder reconhece que equipe valorizada por suas realizações tende a se superar em cada novo empreendimento.

Não se pretende, neste item, desenvolver um tratado sobre liderança, apenas expor, com base em autores contemporâneos, que se pode aprender o exercício

da liderança, aprimorando-o por meio do conhecimento sempre aprofundado e renovado.

2.2 Gestão Universitária frente à crise da universidade.

Sem a intenção de realizar neste item uma retrospectiva histórica, mas dirigindo o olhar para o final do século XX e início deste, observa-se que a universidade vive uma crise de identidade, constatada por vários autores que tentam assinalar o problema e apontar alternativas de solução que busquem reinseri-la no contexto social contemporâneo com novos e relevantes papéis.

Nesse sentido, o depoimento de alguns autores demonstram essa situação. Vejam-se alguns exemplos :

Buarque (1989, p.14) assim descreve essa crise :

A universidade chega assim ao final do século XX com o êxito de ter participado da revolução científica e tecnológica, sem entretanto estar preparada para entendê-la e dominá-la. Em vez de homens em busca de usufruir do potencial libertário do conhecimento, a universidade se dedica a produzir robôs programados para produzir conhecimentos.

O que equivale a dizer que a universidade tem sido acrítica em relação ao conhecimento produzido. Nos dizeres de Ribeiro (2003,sp) :

Talvez (...) estaremos concentrados demais em nossas áreas. Isso fecha muitos bons pesquisadores a uma relação mais rica com o mundo externo (...). Precisamos escutar o que a sociedade – entedida como bem mais que o mercado, pois inclui os movimentos sociais – quer dizer (...) Nunca, na história, houve tanta demanda social por saber científico. Conteúdo, nós da universidade fazemos poucos para discutir essa demanda.

Em outro capítulo, Buarque (1989, p.23), polemizando a questão, denuncia atitudes retrógradas da universidade, cuja responsabilidade em relação à produção do saber deveria ser a de vanguarda inquestionável.

Medo do novo : O “medo e ódio irracional as idéias novas”, que Carl Jung chama de misonéismo, é característica intrínseca do inconsciente humano. Entretanto, é imperdoável que ele impere no meio universitário, porque a instituição que busca o avanço das idéias só deve existir com propósitos de inovar as idéias . Apesar disso talvez em nenhuma outra instituição haja tão grande horror às novas idéias como na universidade atual.

Pode-se observar, juntamente com Buarque, como as forças retrógradas atuantes intramuros reagem, de forma sutil, às inovações que a sociedade demanda à universidade. Um dos exemplos mais evidentes a considerar corresponde à inércia da universidade em relação à crise educacional do país largamente

comprovada pelos resultados dos alunos brasileiros em testes internacionais, a exemplo do Programa Internacional de Avaliação Comparada (PISA), por anos consecutivos. A demora da universidade, a quem cabe formar os professores, em responder a essa demanda comprova o misoneísmo e abre espaço a outras instituições não educacionais, que se lançam nessa área, com sucesso, a exemplo do Instituto Ayrton Senna (IAS) e do Centro de Ensino Tecnológico de Brasília (CETEB), atualmente em vários estados, atuando na capacitação de professores e no desenvolvimento de projetos educacionais (Acelera Brasil, Escolas Campeãs e Aceleração da Aprendizagem).

Na mesma obra e capítulo, à página 27, Buarque (1989), desafiando o rosário de mazelas, continua :

Os últimos anos mergulharam a universidade em pessimismo generalizado. Mesmo quando a comunidade se mobiliza, é com finalidades específicas e limitadas. Justa luta sindical por melhores salários, mas sem autocrítica do valor de seu trabalho ; luta por mais verbas, mas sem a defesa de plano inovativo de aplicação ; luta por corretas palavras de ordem , como « ensino público e gratuito », mas com nível de abrangência que impede a formulação de propostas concretas ; ou a luta correta contra proposta externas que tentam deformar a universidade, mas sem elaborar, e, às vezes, recusando as necessárias reformas.

Ribeiro (2003, p.5) por sua vez, crítica a submissão da universidade ao mercado de trabalho e a perda de sua universalização cultural em decorrência das necessidades de formação imediata que esse exige : “Quanto mais se pensa em formar profissionais a idéia é que eles irão para o mercado de trabalho. Este último ainda abriga profissões que ostentam o mesmo nome do século XIX médicos, advogados, engenheiros, por exemplo.”

Para o autor, a universidade deveria propiciar um saber mais abrangente do que o que realmente oferece : “tal quadro (cursos universitários reféns das profissões) já é muito duvidoso para a graduação, que deveria ser cada vez mais interdisciplinar e aberta para o inesperado. Mas que dizer da pesquisa ?(...) Um pesquisador deve expor-se a seu objeto mais do que o faz. Parece-me que, com frequência, os pesquisadores se vacinam contra seu objetivo.”

Essa crítica de Ribeiro condiz ao fenômeno conhecido como evasão de cérebros : cientistas brasileiros que, por falta de condições ; financiamentos e

salários dignos emigram para outros países, onde vão contribuir para seu avanço técnico-científico, em detrimento do desenvolvimento pátrio.

Segundo o autor, para libertar a universidade dessa submissão ao mercado de trabalho as empresas deveriam assumir o papel de escolas (o conceito de universidade corporativa) já que “antes de mais nada, são elas que ensinam rotinas e procedimentos”. (RIBEIRO,2003, p.49)

Em defesa de sua tese, Ribeiro (2003, p.51)continua :

Uma possibilidade é a universidade formar cultural e cientificamente as pessoas, mas não entrar muito no detalhe daquilo que o mercado profissional ou mais amplamente a vida profissional pode formar. (...) Na verdade, a tese aqui defendida é que a academia não pode sacrificar suas especificidades que é onde residem suas qualidades ; e, se ela é um espaço de liberdade, criação e cultura isto não deve ser perdido com ela reproduzindo o que se faz melhor fora dela, ou muda com maior frequência, ou rapidez se torna obsoleto.

Coerente a esse raciocínio, a partir de 2005, com a regulamentação da Lei nº 9394/96 das Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, no que tange à educação a distância (EAD), muitas instituições, vinculadas às empresas e conveniadas às universidades, como também as próprias universidades, vêm oferecendo cursos de Pós Graduação a Distância, voltados ao atendimento às necessidades do mercado de trabalho, em constante evolução em decorrência das rápidas transformações que o desenvolvimento tecnológico impõe à sociedade, caracterizam-se pelo dinamismo de seu funcionamento. Como exemplo, pode-se citar o CETEB/Gama Filho com o Programa POSEAD.

Em continuidade, Ribeiro (2003, p.52) intensifica sua crítica, afirmando : “Continuam existindo faculdades ou mesmo departamentos, organizados à volta de um diploma – quer dizer, em última análise, é como se o Ministério da Trabalho, ao reconhecer uma determinada habilitação, determinasse a organização interna de uma universidade“.

Nessa mesma linha de raciocínio, Santos (2004, p.5), referindo-se a um texto de sua autoria de 1994, intitulado “Da idéia da universidade à universidade de idéias“, assim se expressa :

Nesse texto identificava as três crises com que se defrontava a universidade. A crise de hegemonia resultava das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe tinham vindo a ser atribuídas.(Alta cultura para as elites e formação de mão de obra qualificada) (...). A segunda crise era a crise de legitimidade(restrições do acesso e das

competências e reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares). Finalmente, a crise institucional resulta da contradição entre reivindicação de autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

As lições-chave, anteriormente apresentadas, demonstram que os líderes podem se capacitar para melhor exercerem sua função. O ambiente universitário, com suas demandas em várias áreas, como por exemplo : pedagógica (aspectos relacionados aos cursos, professores, alunos, programas de ensino etc.); administrativa (aspectos relacionados ao registro acadêmico da trajetória dos alunos, ao gerenciamento dos recursos humanos, ao gerenciamento e à manutenção dos recursos físicos, financeiros e materiais); política (aspectos relacionados à implantação e concretização das políticas educacionais em vigor no país), mostra-se privilegiado nesse sentido, pois vive em razão da educação, encontrando em seu próprio cerne elementos para efetivar essas ações de capacitação.

Nesse âmbito, Foppen (*apud* CHOWDHURY 2003,p.160) complementa :

Participantes de programa de treinamento orientado para a carreira podem supor seguramente que seu nível de desempenho provavelmente será aprimorado. A educação gerencial, imitando indiretamente o que acontece em cursos de treinamento para profissões estabelecidas, segue seu exemplo fornecendo conhecimento e habilidades em diversas áreas funcionais . Não é necessário dizer que nenhum programa de treinamento gerencial pode adquirir a competência para substituir a experiência. O que pode ser feito é adquirir a competência para empregar ao máximo experiências individuais, por meios das quais o mencionado conhecimento da perspectiva e o desenvolvimento da capacidade crítica e de reflexão seriam úteis.

Percebe-se, pois a ênfase atribuída à preparação dos executivos nas empresas. Tão relevante quanto o demonstrado anteriormente, consiste a capacitação para administrar instituições em crise, como é o caso da universidade, neste início de século, como vêm apostando os autores selecionados, complementando-se, ainda, com a posição de Santos (2004) que se aproxima de Ribeiro ao distinguir o conhecimento universitário do conhecimento pluriversitário, insistindo que essa dicotomia se encontra no cerne da crise da universidade, uma vez que a crise da hegemonia gerou a situação em que essa instituição se encontra neste momento. Ao perder a hegemonia na produção do conhecimento, que por mais de um milênio concentrou intramuros, a universidade vem buscando formas de conviver com essa nova realidade, além de

encontrar novos caminhos para contribuir no desenvolvimento científico-tecnológico exigido pela contemporaneidade.

Santos (2004, pp.28-29) define os dois tipos de conhecimento da seguinte maneira :

O conhecimento universitário ou seja, o conhecimento científico produzido nas universidades ou instituições separadas das universidades, mas detentoras do mesmo *ethos* universitário (...) o conhecimento pluvversitário é um conhecimento contextual na medida em que o princípio organizador da sua produção é a aplicação que lhe pode ser dada.

Novamente se defronta com o papel da universidade, no mundo contemporâneo, vivenciando crises, enfrentando situações adversas, inclusive a perda de financiamento para muitos de seus projetos de pesquisa, além de questões éticas, para cuja solução as alternativas ainda não foram encontradas.

Reconhecida a crise da universidade, os autores mais preocupados com a sua solução buscam alternativas, procurando reinseri-la em seu papel histórico, na vanguarda da produção do conhecimento, não só acadêmico, mas voltando-se também para o atendimento às demandas da sociedade.

Nesse sentido, há que reconhecer o grande desenvolvimento científico-tecnológico que, característico das duas últimas décadas do século passado e da primeira década deste século, exige que se repense o papel da universidade na reconstrução de um mundo em plena globalização, inclusive com a globalização das universidades renomadas, que se instalam em países emergentes.

Nas palavras de Buarque (1994, p. 216) :

A universidade tem um papel permanente : gerar saber de nível superior para viabilizar o funcionamento da sociedade. Esse papel se manifesta de forma diferente, conforme o tipo de sociedade que se deseja.

As sociedades capitalistas do mundo ocidental possuem universidades voltadas para os interesses do capital, formando cidadãos com o *Know how* para multiplicá-lo cada vez mais. As sociedades voltadas para o humanismo oferecem uma formação mais filosófica e científica a seus formandos, com o objetivo de melhorar a vida comunitária, e as sociedades emergentes procuram se configurar entre essas modalidades apresentadas.

Buarque (1994), Santos (2004) e Ribeiro (2003) ressaltam a necessidade da reforma da Universidade diante do contexto histórico do século XXI, em que crises de hegemonia, institucional e de descapitalização exigem que esta se renove e avance para o conceito de produção do conhecimento pluriversitário (SANTOS, 2004 p.28-29) em decorrência de sua perda de hegemonia na produção do saber, além da compreensão do novo conceito de Universidade, « que precisa se adiantar : realizar uma reforma em sua estrutura, no seu conteúdo e na sua prática de ensino, sem perder de vista seu compromisso específico de servir ao social, com o saber que gera“. (BUARQUE 1994, p. 218)

Nesse aspecto a atuação do Chefe de Departamento se apresenta como essencial para produzir as mudanças necessárias, uma vez que a universidade deve se reinventar como instrumento de modernidade. O que, nos dizeres de Buarque (2000, p.93) significa :

Todo instrumento social tem de ser um instrumento da modernidade da sociedade. Entre todos estes instrumentos, a universidade tem o principal papel. Mas, em um momento de crise como o atual, não basta ser instrumento de execução de modernidade previamente definida ; a universidade tem de ser um agente da definição de modernidade como símbolo do futuro desejado para utopia nacional(...) Isso exige uma revisão de comportamento da comunidade universitária, uma reformulação de sua postura em relação ao seu trabalho.

Nessa reformulação, deve-se considerar a gestão universitária como essencial para soerguer a universidade ao patamar que sempre ocupou, desde o seu surgimento até se confrontar com o desenvolvimento tecnológico, cuja tônica consiste na rapidez da sua produção. E no âmago desse processo, encontra-se a qualidade, como tão bem insiste Buarque (2000, p.131) : “não se pode imaginar universidade sem qualidade, ainda mais em momentos de crise. O funcionamento eficiente do sistema permite esconder a mediocridade repetitiva. A crise é intolerante : só respeita a qualidade criativa.“

Ao defender, neste estudo, a necessidade de capacitação específica em gestão universitária para chefes de Departamento, ao insistir no fato de que a liderança pode ser aprendida e aprimorada por meio de cursos, a candidata a especialista procura despertar o interesse dos representantes da área pedagógica pelo curso e, nesse sentido, busca fundamentar-se em autores de prestígio por sua luta pela defesa da universidade e encontra respaldo novamente em Buarque (2000, p162) :

O que se necessita na direção da nossa universidade é de liderança intelectual. Capacidade de imaginar o futuro do mundo, o papel que terá o conhecimento e que rumos e prioridades devem ser estabelecidos: como organizar o saber no presente para que ele possa evoluir em sintonia com o planejado futuro (...) Finalmente, é claro que há necessidade de competência administrativa.

Essa competência administrativa, muitas vezes, encontra-se desvinculada da competência intelectual, pelo fato de não se inserir no cotidiano acadêmico dos professores, excetuando-se os dos cursos de Administração, o que leva à dedução de que, ao ascenderem a funções de chefia, encontrem possíveis dificuldades nessa área. Nada mais natural, portanto, que a universidade desenvolva o curso de Gestão Universitária, a exemplo da UnB, neste ano, e incentive seus professores, principalmente os que aspiram à Chefia de Departamento, a se capacitarem adequadamente, como forma de adquirirem ferramentas importantes para exercer sua função, contribuindo, com suas ações pertinentes, para o combate à crise mencionada pelos autores selecionados.

A participação dos professores nesse curso, caracterizada neste estudo como capacitação específica para exercício da função de Chefe de Departamento, em muito contribuirá para o enriquecimento do referido curso, uma vez que o intercâmbio de saberes se mostra essencial para o cumprimento das recomendações da Unesco, para a educação para o cidadão do século XXI (DELORS, 2000).

O curso estrutura-se de forma a possibilitar a seus alunos uma visão ampla da universidade, desde seu surgimento aos dias atuais, de suas funções e de seu papel na sociedade contemporânea. Oferece-lhes, ainda, vislumbrar aspectos administrativos e teorias condizentes com o momento histórico. Como todo curso num mundo em constante evolução, este deve ser periodicamente avaliado e reformulado para atender as necessidades da comunidade acadêmica, o desenvolvimento tecnológico e o avanço teórico e epistemológico.

Ao exercer a Chefia de Departamento, um aspecto relevante é a compreensão da natureza política do cargo, o que pressupõe o domínio da política educacional do País, para favorecer as decisões dos gestores em relação às suas responsabilidades administrativas.

3. Sondagem à comunidade acadêmica

Sem pretender realizar um estudo de caso, no intuito apenas de ilustrar a posição defendida pela cursista neste trabalho, procurou-se ouvir a comunidade acadêmica no tocante à capacitação específica para a função de Chefe de Departamento. A escuta foi restrita, em termos quantitativos ; envolveu uma universidade pública e dois centros universitários particulares, porém com um universo bastante reduzido de respondentes, o que não invalida a sondagem, por se tratar de coleta de opinião, sem função comprobatória.

3.1 Caracterização dos respondentes

Procurou-se ouvir alguns Chefes de Departamento dos dois tipos de instituição : pública e particular (04 e 08 respectivamente) ; bem como professores/funcionários (13 e 27) , além de alunos (30 e 40) . Em nenhum dos casos se identificou a instituição, o departamento ou o curso dos respondentes, nem a sua identidade ou sexo. A escolha dos respondentes foi aleatória, por não haver necessidade de critérios específicos ; interessava apenas a opinião dos respondentes.

3.2 Os instrumentos utilizados

Elaboram-se três tipos de questionários, com cinco questões cada.

Em dois deles, a primeira questão se caracterizou como múltipla-escolha, seguida de possibilidade para a justificativa.

Embora se apresentassem questões fechadas, tipo Sim/Não, possibilitou-se, em cada uma delas, um espaço para justificativa tanto do Sim, quanto do Não. Validaram-se os instrumentos mediante aplicações prévias, reformulando-os para que melhor expressassem a opinião dos respondentes. Um modelo de cada questionário integra o Apêndice deste estudo.

3.3 As categorias selecionadas

Para o questionário do Chefe de Departamento, selecionaram-se três categorias, a saber : a maior dificuldade na área de gestão, questão 1 ; liderança e aprendizagem questão 2 ; e a formação específica para o cargo, questões 3, 4 e 5 .

Para o questionário da Professor/funcionário, as três categorias selecionadas assim se configuram : liderança e participação, questões 1, 2 e 3 ; liderança e aprendizagem, questão 4 e formação específica para o cargo, questão 5.

Para o questionário do aluno, as três categorias, assim se definiram : percepção da liderança e de suas decorrência, questões 1,2,3, liderança e aprendizagem, questão 4 e a formação específica para o cargo, questão 5. As respostas foram sintetizadas e incluídas nessas categorias, para possibilitar a melhor forma de descrição e os comentários da autora em relação às respostas obtidas.

3.4 Período e forma de obtenção dos dados

Obtiveram-se os dados no decorrer dos meses de abril e maio. Para garantir o retorno dos questionários, estes foram entregues pessoalmente a cada respondente, aguardando-se que se preenchesse cada um deles e recolhendo-os, em seguida. Em relação ao questionário dos alunos, selecionou-se uma turma em cada instituição, aplicando-o em sala de aula.

3.5 Análise dos Dados

Analisaram-se os dados sob dois ângulos : os quantitativos receberam tratamento estatístico, indicando os totais e os percentuais de respostas coincidentes nas questões de múltipla-escolha bem como nas questões fechadas tipo não/sim. As repostas subjetivas receberam tratamento descritivo e quantitativo, sintetizando-se e englobando as que apresentaram semelhanças e coincidências de informações, quantificando o número de ocorrência de cada item expresso.

3.5.1 Coordenadores

Categoria : Maior dificuldade na gestão :

Questão 1 : Em sua gestão, em que área encontra(ou) maior dificuldade ?

Tabela 1 – Área em que o Chefe de Departamento encontrou maior dificuldade.

Área	Número de Respostas	Porcentagem
Pessoal	-	0%
Financeira	4	30,77%
Administrativa	7	53,84%
Pedagógica	1	7,70%
Alunado	-	0%
Outras*	1	7,70%
Total	13**	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

*Outra– Qual ? Setores de apoio, como distribuição de material didático.

** Um respondente marcou duas opções.

Comentário :

Como se observa, a área administrativa apresentou-se como a que mais dificuldade acarreta para o Chefe de Departamento, seguida pela financeira, correspondendo à visão da aluna de que essas áreas não se encontram naturalmente inseridas na formação pedagógico-acadêmica dos professores que se alçam ao cargo de chefia, e, por esse motivo, a atualização, em cursos que abordem conteúdos dessas áreas seriam de grande valia para esses professores. Ressalte-se que essas áreas estão afetas à área de política institucional, tanto na instituição pública como nas particulares estudadas, o que praticamente imobiliza a busca de soluções criativas, por parte dos Chefes de Departamento, para os problemas delas decorrentes. O não-domínio de conhecimentos mais aprofundados, por parte dos responsáveis diretos pelas mesmas, acaba se mostrando conveniente para os dirigentes em posição superior, uma vez que lhes cabe administrar essas áreas em nível macro, e a ausência de questionamentos mostra-se adequada aos seus interesses, pois não precisam justificar suas ações a todo momento.

Categoria : Liderança e aprendizagem :

Questão 2 : O Senhor(a) considera que o exercício da liderança pode ser aprendido ?

Tabela 2 – Opinião do Chefe de Departamento sobre aprendizagem no exercício da liderança.

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	-	0%
Sim	12	100%
Total	12	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 2.1 – Respostas Subjetivas

Como ?	Número de Ocorrências
Cursos de desenvolvimento de talentos	2
Capacitação na área	3
Formação continuada	2
Cursos de desenvolvimento de habilidades e competências	2
Grupos de trabalho e seminários extensão e pesquisa	1
Em branco	2
Total	12

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Nessa categoria, a unanimidade das respostas mostrou-se relevante para corroborar a visão particular da aluna, que advoga neste estudo que, mais do que característica inata, a liderança consiste num conjunto de habilidades e competências que podem ser desenvolvidas e construídas, por meio de conhecimentos específicos, cujos resultados correspondem ao exercício competente da função a ser desempenhada. Note-se que dez respondentes definiram as formas de preparação adequadas para se formarem os verdadeiros líderes, coincidindo com a posição que se defende nesta monografia : cursos de atualização, a exemplo do Curso de Gestão Universitária, oferecido pela UnB, apresentam-se como solução viável para preparar professores em cargo de Chefia de Departamento.

Categoria : Formação específica para o cargo :

Questão 3 : O senhor(a) considera relevante realizar curso de formação específica para exercer o cargo que ocupa ?

Tabela 3 – Relevância da realização de curso para assumir o cargo

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	2	16,66%
Sim	10	83,33%
Total	12	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 3.1 – Repostas Subjetivas

Porque Não :	Número de Ocorrências
Possui experiência suficiente	1
Possui competência adequada	1
Porque Sim :	1
Para gerir com segurança e competência	1
Para mais conhecimento e especialização	1
Para dominar aspectos administrativos	1
Para conhecer diferentes ângulos do cargo	1
Aspectos administrativos exigem conhecimento adequado	1
Para agregar valor à experiência	1
Devido às especificidades da função	1
Em branco	3
Total Geral	12

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Nesse quesito, sete respondentes reconheceram o valor de cursos voltados para o gestor, aspecto que demonstra que os próprios Chefes de Departamento reconhecem que o cargo que ocupam exige uma capacitação específica que lhes possibilite atuar com maior segurança. Há que se notar que todas as grandes organizações mundiais mantêm programas de capacitação continuada para seus executivos de forma que possam acompanhar o desenvolvimento das inovações na área administrativa e específica da empresa . Há, ainda, que se louvar a iniciativa da UnB em oferecer o curso de Especialização em Gestão Universitária à comunidade acadêmica do Distrito Federal, como forma de melhor prepará-la para enfrentar os desafios que a crise da universidade impõe a todos neste momento histórico.

Categoria : Formação específica para o cargo

Questão 4 : O Senhor(a) realizou curso de formação específica para assumir o cargo que ocupa ?

Tabela 4 : Realização de curso pelo Chefe de Departamento antes de assumir a função.

Respostas	Número de respostas	Porcentagem
Não	7	58,33%
Sim	5	41,33%
Total	12	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 4.1 – Respostas Subjetivas

Porque Não:	Número de Ocorrências
Falta de oportunidade	1
Por que age democraticamente	1
Por que realiza trabalho descentralizado	2
Em branco	3
Porque Sim:	
Por exigência da instituição	1
Para aperfeiçoamento e treinamento	1
Com o objetivo de qualificação e reciclagem	1
Requisito Básico	1
Em branco	1
Total Geral	12

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentários :

Nesse item, preponderou a resposta negativa e a justificativa de um dos respondentes “falta de oportunidade” mostra coerência ao espírito do passado, em que não havia preocupação em capacitar funcionários. Até bem pouco tempo atrás, as instituições sequer contratavam estudantes e, se isso ocorria, sabia-se que a partir da contratação estava encerrada a carreira de estudante, houvesse ou não concluído o curso. Hoje, ao contrário, as instituições são as primeiras a incentivar a retomada dos estudos, inclusive pagando as mensalidades. Nas faculdades particulares, a exemplo das pesquisadas, praticamente um terço dos alunos apresentam faixa etária por volta dos quarenta anos de idade. Louvem-se as instituições, segundo dois respondentes, por exigir curso de seu professor ao alçá-lo ao cargo e por estabelecê-lo como condição básica para assumi-lo

Categoria : Formação específica para o cargo

Questão 5 : O Senhor(a) gostaria de realizar o Curso de Especialização em Gestão Universitária, caso ainda não tenha realizado ?

Tabela 5 : Interesse de realizar o curso de Gestão Universitária

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	3	25%
Sim	9	75%
Total	12	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 5.1 : Respostas Subjetivas

Porque Não	Número de Ocorrências
Ministra aulas no curso, domina o conteúdo	1
Possui bastante experiência	1
Já o possui como extensão	1
Porque sim	
Para conhecimento profissional e social em processo contínuo de formação	1
Todo curso direcionado traz benefício e melhora a qualidade do trabalho	1
Desempenho na área	1
Para aquisição de novos conhecimento	2
Teria muito que aprender na área administrativa	1
Seria importantíssimo por agregar conhecimento em diferentes campos da gestão	1
Em branco	2
Total Geral	12

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Os respondentes que mantêm coerência em suas respostas demonstram lucidez em relação às tendências organizacionais do século XXI e encontram-se contextualizados em relação à educação ao longo da vida (DELORS, 2000). Considerando a crise da universidade, referenciada anteriormente, encontram-se aptos a viver os desafios dela decorrentes. Um dos respondentes, professor do curso de Gestão Universitária, mais do que ninguém conhece a problemática que envolve a universidade no século XXI e se encontra apto a promover discussões nessa área, permitindo aos cursistas, como esta aluna, ampliar seus conhecimentos e visão de mundo em relação aos temas abordados no curso.

3.5.2 Professores/funcionários

Categoria : Liderança e participação

Questão 1 : Para você, que área de gestão exige maior liderança por parte de Chefe de Departamento?

Tabela 1 : Área que professores e funcionários percebem como exigindo maior liderança.

Área	Número de Respostas	Porcentagem
Pessoal	12	30%
Pedagógica	6	15%
Política	10	25%
Financeira	11	27,50%
Outra*	1	2,50%
Total	40	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

*Outra :É o conjunto que exige liderança do chefe.

Comentário :

Um aspecto interessante a observar, no que se refere à percepção de funcionários e professores quanto ao exercício da liderança por parte do Chefe de Departamento, consiste no índice mais elevado em relação ao item « pessoal », permitindo deduzir que o relacionamento interpessoal existente apresenta conflitos, talvez não percebidos pelos próprios Chefes, uma vez que nenhum deles apontou essa área como problemática. Liderar pessoas é tarefa que exige arte e diplomacia para conseguir que seus liderados se superem a cada nova realização. Despertar talentos, motivar inovações e obter participação apresentam-se como atividades que merecem atenção especial do líder, embora os respondentes não lhes tenham atribuído a atenção devida. As áreas identificadas como política e financeira apresentaram-se também merecedoras de atenção por parte da chefia, coincidindo com a visão dos Chefes de Departamento ouvidos.

Categoria : Liderança e participação

Questão 2 : Possibilitar a participação de todos do departamento se configura como liderança ?

Tabela 2 : Possibilitar a participação dos funcionários como efeito da liderança.

Respostas	Número de Respostas	Porcetagem
Não	-	0%
Sim	40	100%
Total	40	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 2.1 : Respostas Subjetivas

Sim, uma vez que:	Número de Ocorrências
Todos discutem assuntos relacionados ao departamento	1
O líder incentiva comportamentos	4
Uma forma de governar	3
Divide responsabilidades	3
Liderança também é descentralização de poder	3
Legítima ação de professores	4
Abre leque de responsabilidade de raciocínio	2
O perfil do novo gestor exige sistema participativo	4
Decisões serão mais acertadas e haverá mais adesão	1
Várias opiniões são melhores que uma	1
Respeita a opinião do próximo	2
Existem diferentes áreas de conhecimento nesse departamento	2
Possibilita conhecer e aproveitar habilidades de cada componente	2
Há uma pluralidade de ações	1
Em branco	7
Total	40

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Todos os respondentes identificaram o possibilitar a participação como manifestação da liderança, permitindo deduzir que, nesse quesito, tão importante para a gestão de talentos, como indicados nos manuais modernos de Administração (CROSBY,1991 e CHOWDHURY, 2003), não se encontraram questões pendentes. Há que considerar que a participação no ambiente acadêmico nem sempre se apresenta como questão pacífica, posto que, na maior parte das vezes, essa participação se mostra controversa : os professores que desejam influir nos destinos da universidade reivindicam ao mesmo tempo em que a repelem por lhes perturbar o comodismo do *status quo* estabelecido ao longo de décadas. Muitos professores consideram que suas responsabilidades acadêmicas se resumem a atividades pedagógicas em sala de aula, a correção de provas ou a alguma pesquisa esporádica. Participar de reuniões departamentais, de debates ou de seminários promovidos pelo Departamento, como aponta Ribeiro (2003), muitas vezes se configura como perda de tempo para alguns docentes que se acreditam tudo saber. Encontrar unanimidade nesse quesito apresenta-se como um avanço nas atitudes, não só dos professores, como também dos funcionários. O Chefe de Departamento que souber valorizar a participação de seus

liderados possui um instrumento bastante eficaz para enfrentar a referida crise da universidade.

Categoria : Liderança e participação

Questão 3 : Você percebe a sua participação nas decisões de Departamento ?

Tabela 3 : Reconhecimento da própria participação nas decisões do Departamento.

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	18	45%
Sim	22	55%
Total	40	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 3.1 : Respostas Subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Somos somente funcionários	7
Por ser estagiária	1
Por ser funcionária recém-contrada	1
As decisões do departamento já foram agendadas	1
Em branco	8
Sim, uma vez que:	
Sou chamada para reuniões importantes	4
Minhas decisões e idéias são respeitadas	3
Colaboro e participo das ações	2
Todos participam das reuniões	3
Somos consultados e chamados a executar	2
Posso me expressar livremente	1
Sou responsável por uma área de conhecimento nesse departamento	2
Somos consultados regularmente	3
Em branco	2
Total Geral	40

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Nesse item, pode-se perceber que, embora controversa, a participação se apresenta como um trunfo por parte dos liderados que se sentem orgulhosos em praticá-la, enquanto outros se sentem desvalorizados por não terem a oportunidade de exercê-la. As respostas em branco apresentaram-se bastante eloqüentes, pois mais do que não saber o que responder, significaram um grito de revolta por não se sentir valorizado pelo líder, por não se ver nas decisões do Departamento. O verdadeiro líder sabe como estimular a participação de sua equipe, como demonstram as opiniões

positivas dos respondentes que, mais do que simplesmente respostas a um questionamento expressaram-se vitoriosos pelo reconhecimento que o líder lhes propicia .

Categoria : Liderança e aprendizagem

Questão 4 : Você considera que o exercício da liderança pode ser aprendido ?

Tabela 4 : Opinião dos Professores e Funcionários sobre aprendizagem no exercício da liderança.

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	-	0%
Sim	40	100%
Total	40	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 4.1 : Respostas subjetivas

Sim, uma vez que:	Número de Ocorrências
Sempre é possível aprender	4
Não é necessariamente nato	4
Tudo é aprendizagem	3
Somos incentivados a aprender e decidir	4
As habilidades podem ser desenvolvidas	2
Com treinamento e disciplina é possível desenvolvê-la	3
Há cursos para exercitar a liderança	4
Dominar conhecimento é condição para liderança	2
Liderança depende de certas habilidades e competências	2
Qualquer conhecimento pode ser útil	2
Tenha uma boa capacitação	1
Líder compartilhe as informações	3
Em branco	6
Total	40

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

A unanimidade encontrada neste quesito demonstra que professores e funcionários encontram-se em sintonia com autores contemporâneos e com as correntes filosóficas e epistemológicas que norteiam a administração no século XXI. As opiniões expressas permitem conceber o exercício da liderança como atitudes e ações concretas que ultrapassam de carisma , pura e simplesmente. Permitem, ainda, deduzir que reconhecem que liderar pessoas exige habilidades e competências para delegar responsabilidades, motivar, incentivar e fornecer feedback para o êxito dos

empreendimentos. Equipe que percebe o interesse de seu líder em continuar se aprimorando para melhor comandar reage mais pronta e eficazmente às orientações recebidas e, de forma proativa, busca meios de se fazer útil e competente.

Categoria : Formação específica para o cargo.

Questão 5 : Você considera que um chefe de Departamento deve ser habilitado para o cargo ocupa ?

Tabela 5 : Opinião dos Professores e Funcionários sobre a capacitação específica para o Chefe de Departamento

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	-	0%
Sim	40	100%
Total	40	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 5.1 : Respostas Subjetivas

Sim, uma vez que:	Número de Ocorrências
Necessita ter conhecimento de causa	4
Exige habilidades específicas	4
Possui condições plenas para o exercício	3
Precisa ter noções de administração financeira e de RH	4
Exige conhecimento e postura específica para o cargo	4
Saber assuntos de diferentes áreas	5
Precisa ter firmeza nas decisões	4
A capacitação é necessária para qualquer cargo	5
Em branco	7
Total	40

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Essa unanimidade de opiniões, por parte de professores e funcionários que participam cotidianamente com o Chefe de Departamento do exercício de sua função, permite deduzir que conhecem de perto as dificuldades e os desafios que estes enfrentam ao exercer a liderança e, mais do que ninguém, possuem condições de emitir sua opinião em relação a cursos que melhor os preparam para o cargo. Essa posição dos professores encontra-se coerente às tendências modernas da Administração, cujos autores, a exemplo dos apresentados anteriormente, consideram

a capacitação como um dos requisitos para o exercício da liderança em qualquer de seus aspectos. Ressalte-se que, para a função de comando nos departamentos de universidades, em especial no contexto de crise já referenciado, capacitar-se tornou-se condição *sine qua non* para o exercício da liderança, na definição dos destinos dos cursos, dos alunos e da própria instituição.

3.5.3 Alunos

Categoria : Identificação da liderança e de suas decorrências.

Questão 1 : Voce identifica a liderança do Chefe de Departamento nas decisões/ações/atividades do seu curso ?

Tabela 1 : Identificação dos efeitos da liderança nas atividades do curso

Respostas	Número de respostas	Porcentagem
Não	30	43%
Sim	40	57%
Total	70	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 1.2 : Respostas subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Não trabalho diretamente com ele	3
Não participo das reuniões do colegiado	3
O curso é oferecido diretamente pelo Diretor da Face	1
Ela atua de forma ditatorial	1
Não o conheço	8
Não comparece a sala	6
Nunca se apresentou a turma	4
Não contribui em nada no meu ponto de vista	3
Não o identifico nas decisões tomadas	1
Sim, uma vez que:	
Explanou sobre o curso	2
Tem a ver com as normas da UnB	5
Ele é super preocupado e interessado com as coisas que acontecem no setor	3
As tarefas são desenvolvidas de acordo com a sua determinação	3
E muito bem explicado	1
Aplica com perfeição as decisões e ações	2
Está sempre atento a tudo que se refere ao curso	2
Tem conhecimento suficiente para tomar as decisões	3
É sempre o primeiro a realizar as tarefas	3
É a pessoa responsável pela orientação do curso	4
Tenta melhorar o curso	5
Em branco	7
Total Geral	70

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Nessa questão, o alto índice de respostas negativas demonstra que os alunos têm dificuldade em identificar a liderança do Chefe de Departamento no desenvolvimento do curso, nas ações dos professores, nos processos pedagógicos e avaliativos. As justificativas que apresentaram levam a concluir que, somente pelo contato direto, poderiam identificá-la. O fato de o Chefe de Departamento/Coordenador não comparecer com frequência à sala de aula ou não se encontrar na instituição no horário em que os alunos o procuram, sem entrevista previamente marcada, permite-lhes concluir que há desinteresse e abandono do curso e dos alunos, refletindo em suas respostas um certo tom de lamento, facilmente perceptível durante a análise dos dados : muitos alunos se consideraram órfãos em relação ao desenvolvimento do curso sem a presença constante do Chefe/Coordenador, parecem desconhecer que, mesmo ausente fisicamente, todas as decisões/ações relativas ao curso encontram-se sob sua responsabilidade direta.

Categoria : Identificação da liderança e de suas decorrências

Questão 2 : Quando necessário, você tem acesso direto ao Chefe de Departamento ?

Tabela 2 : Acesso direto ao Chefe de Departamento

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	24	35%
Sim	46	65%
Total	70	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 2.2 : Respostas subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Age mais por amizade a grupos do que por racionalidade	1
Nunca o procurei	6
Procuramos mas não o encontramos no setor	7
Não se tem contato direto com ele	2
Sempre que preciso está em outra unidade	2
Nunca precisei	2
Não está disponível	4
Sim, uma vez que:	
É possível marcar um horário	7
Ele está disponível em horário fixos para atender os alunos	3
Sempre que preciso	6
O assunto é específico e direto	1
Sou secretária do departamento	1
Está sempre presente no setor de trabalho	3
Desempenho atividades de assessoria à direção	1
Chefe está disponível aos alunos	2
Sempre que ligo ele atende e resolve	2
Sou atendida com eficiência	4
Está à disposição dos alunos	2
Em branco	14
Total Geral	70

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

As respostas a esse quesito permitem deduzir que o acesso ao Chefe/Coordenador é sempre possível, desde que se sigam as normas, e que há cronograma de atendimento aos alunos. Os que criticam sua ausência parecem desconhecê-las ou não se atentaram para a existência do cronograma de atendimento. Outros demonstram não ter necessitado buscar sua orientação.

Categoria : Identificação da liderança e de suas decorrências

Questão 3 : O representante de turma consegue expressar, com clareza, as visões do Chefe de Departamento.

Tabela 3 : Representante como elo entre o Chefe de Departamento e os alunos.

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	27	38,58%
Sim	43	61,42%
Total	70	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 3.1 : Respostas subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Não sei quem é o representante da minha turma	6
Não tem representante	15
O chefe não atua com clareza	1
Em branco	5
Sim, uma vez que:	
As pessoas convivem diretamente com suas chefias	3
Sempre que questionado	7
Com clareza e liderança	5
Sempre que necessário	8
Sempre que há reunião só saímos quando todos estão cientes	3
As informações são compreensíveis	3
As dúvidas são sempre esclarecidas	5
Em branco	11
Total Geral	70

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Observou-se que alguns alunos desconhecem o representante de turma ou que este não existe na instituição ou ainda não foi eleito, principalmente na pública, enquanto que nas particulares seu papel é claro, constituindo-se em elo entre a turma e o chefe/coordenador. A facilidade de transmissão de suas orientações e determinações, apontada pela maioria, apresenta-se como um dos indicadores da liderança, embora os alunos não a percebam como tal.

Categoria : Liderança e aprendizagem

Questão 4 : Você considera que o exercício da liderança pode ser aprendido ?

Tabela 4: : Opinião dos alunos sobre aprendizagem no exercício da liderança.

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	6	8,57%
Sim	64	91,40%
Total	70	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 4.1 : Respostas subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Não tenho propriedade para discutir aspectos natos ou adquiridos	1
O líder, ou melhor, a personalidade do líder é nata	3
Em branco	2
Sim, uma vez que:	
Tudo se aprende	8
Liderança não é característica nata mas adquirida	3
Existem várias literaturas disponíveis e habilidade a serem desenvolvidas	5
Ninguém nasce líder aprende com o tempo	3
Todos ser humano está apto a aprender novos ensinamentos	4
Através do conhecimento e adequações	4
Pode adquirir conhecimento habilidades e atitudes	3
O conhecimento pode formar líderes cada vez melhores	4
O espírito de liderança necessita de capacitação para se aprimorar	3
Em branco	33
Total Geral	70

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

O maior índice de abstenção das justificativas ocorreu nesse quesito. Embora tenham reconhecido que o exercício da liderança possa ser aprendido, os alunos não souberam explicitar suas posições, talvez por desconhecem características do processo de liderança e por não terem tido ainda conhecimento de autores que defendem o exercício da liderança como fruto de aprendizagem. Importante ressaltar que, mesmo não apresentando unanimidade, como nos respondentes anteriores, as respostas confirmaram a posição defendida neste estudo : pode-se aprender a ser líder.

Categoria : Formação específica para o cargo .

Questão 5 : Você considera relevante o Chefe de Departamento se habilite, especificamente, para exercer o cargo que ocupa ?

Tabela 5 : Opinião dos alunos sobre a capacitação específica para o cargo de Chefe de Departamento

Respostas	Número de Respostas	Porcentagem
Não	9	12,85%
Sim	61	87,14%
Total	70	100%

Fonte : Dados da Pesquisa

Tabela 5.1 : Respostas Subjetivas

Não, uma vez que:	Número de Ocorrências
Tal função pode ser aprendida com prática docente	2
Tenha caráter, moral e dedicação ao Departamento	1
Qualquer tipo de capacitação é importante	1
Em branco	5
Sim, uma vez que:	
A grande maioria não é da área	3
É importantes que haja interesse do indivíduo	2
Existem muitas lacunas no aspecto gerencial	4
O aprendizado é constante no cargo que ocupa	2
Chefes e administradores não são necessariamente líderes	1
Exigem conhecimento específicos não ministrados nos cursos acadêmicos	4
Não basta só a prática tem que saber as atitudes a serem tomadas	3
É benéfico para ele e para o Departamento	3
Há sempre algum ganho nesse aspecto para melhorar a performance	4
Possui perfil e competência de liderança a ser aprimorados	2
Habilitando-se poderá desempenhar melhor a função	3
É importante ter conhecimento sobre a área	4
Adquira conhecimento conhecimento e habilidades para o cargo	2
Assim ele mostra atitude e coragem	1
Deve está preparado para resolver as questões relativas ao cargo	3
Aprenderá lidar melhor com as atividades propostas	2
Deve conhecer os detalhes de sua função para menor erro	5
Em branco	13
Total Geral	70

Fonte : Dados da Pesquisa

Comentário :

Como se observa, também os alunos julgam relevante que o Chefe/Coordenador de seu curso se prepare adequadamente para exercer sua função. Esse aspecto parece trazer-lhes maior segurança quanto à eficácia do curso que escolheram, pois sentem confiança nas ações do responsável. Alguns chefes de Departamento receberam o reconhecimento pela liderança exercida.

4. CONCLUSÃO

Como se percebe, em face do que se demonstrou em relação à liderança e a seu exercício, fundamentados em autores contemporâneos ; aos aspectos referentes à crise da universidade neste início de século, apresentada por autores de renome nacional e internacional ; ao papel do Chefe de Departamento no enfrentamento da crise, como se expôs ao longo do estudo ; às opiniões colhidas *in loco*, de alguns representantes da comunidade acadêmica, cuja análise se apresentou no item anterior, pode-se afirmar que, embora modesto, este estudo conseguiu apresentar com coerência a visão da aluna, sua realizadora, no que tange ao tema que se propôs a discorrer ; a relevância da capacitação específica em Gestão Universitária para o exercício da liderança na Chefia de Departamento.

Cotejadas as afirmações dos autores selecionados, as opiniões coletadas e a defesa apresentada pela aluna, não se pode ignorar que as hipóteses aventadas se confirmaram, quais sejam :

- 1- O exercício da liderança, essencial para a função de chefia de Departamentos Universitários, pode ser aprimorado pelo desenvolvimento de habilidades e competências, mediante capacitação específica.
- 2- Professores que aspiram ao cargo de chefia de Departamento desempenharão exitosamente a função ao se capacitarem adequadamente, por meio de curso específicos, a exemplo do Curso de Gestão Universitária da UnB.

Ao estabelecer o diálogo crítico com os autores selecionados, teóricos que se encontram em posição de vanguarda em relação aos problemas, não só conjunturais mas também estruturais que envolvem o papel da universidade no contexto social e histórico contemporâneo, bem como com especialistas na área da Administração que defendem novas filosofias na arte de liderar, a cursista pretendeu ressaltar a complexidade que, por extensão, abrange a sociedade pós-moderna em suas diversas circunstâncias.

Se por um lado o avanço científico-tecnológico trouxe benefícios para a humanidade em geral, trouxe-lhe também questões éticas, filosóficas e práticas que passam a exigir daqueles que exercem cargos de chefia um maior comprometimento no

desempenho de suas funções e uma maior responsabilidade na vivência da liderança, aspectos da atuação profissional que se vinculam à aprendizagem ao longo da vida, à capacitação continuada para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao estar no mundo nesta era de grandes paradoxos existenciais, quando ética e política parecem divorciadas ; ciência e religião encontram-se em conflito ; tecnologia e filosofia mostram-se distanciadas ; sociedade e ecologia entram em disputa, pela sobrevivência ; nesse contexto, a missão dos líderes torna-se essencial para o enfrentamento dessas questões, cujas respostas somente o conhecimento pode propiciar : o conhecimento produzido e coordenado pela universidade, com caráter pluriversitário, acompanhando de perto toda a evolução que ainda há de vir.

Espera-se, com o presente estudo, contribuir para divulgação do Curso de Gestão Universitária, reafirmando-se a convicção de sua relevância para o exercício da liderança na função de Chefia de Departamento, enfatizando-se o papel dos líderes para que a Universidade de Brasília mantenha sua posição de destaque no panorama nacional, como uma das melhores universidades do país, comprovada pelas avaliações institucionais do MEC, e se inclua, brevemente, entre as cem melhores do mundo.

REFERÊNCIAS

- BRANDEN, Nathanael. *Auto-estima e seus seis pilares*. São Paulo : Objetiva, 1997.
- BUARQUE, Cristovam. *Na fronteira do futuro : o projeto da UnB* : Brasília : UnB, 1989,
_____ *A aventura da universidade* : São Paulo : UNESP, 2000
- CHOWDHURY, Subir. *Administração no século XXI – Estilo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2003.
- CROSBY, Philip B. *Liderança: A arte de tornar-se executivo*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1991.
- DELORS, Jacques. *Educação : um tesouro a descobrir – Brasília – MEC, 2000*
- FERREIR, Aurélio B.H. *Dicionário aurélio da Língua Portuguesa*. São Paulo : Nova Fronteira, 1987.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro : Pioneira,1996
- HOUAISS, Antônio. *Dicionário de língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- O´TOOLE, James. *Liderando Mudanças: Como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACELINO, Gileno F. *Gestão Estratégica de Universidade : o caso da FA/UnB*. Brasília : UnB, 2004.
- MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. São Paulo : Mundo Cristão, 1999.
- RIBEIRO, Roberto J. *A universidade e a vida atual : Fellini não via filmes*. Rio de Janeiro : Campus, 2003.
- SANTOS, Boaventura de S. *A universidade no século XXI : Para uma reforma deomocrática e emancipatória da universidade*. Mimeo. Brasília : UnB, 2004.
- SILVA, Maria Aparecida, CUNHA, José Castro A, POSSAMAI, Fabíola *O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: O caso da UFSC*. In *Comportamento Organizacional, Anais do XXVº ENANPAD*, Campinas, SP: 2001.
- TERRA, José L.C. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.
- VRIES, Manfred K. *Liderança na empresa – São Paulo : Atlas, 1997*.

Apêndice

Questionário – Chefe de Departamento

Prezado(a) Professor(a):

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Universitária, oferecido pela UnB/FACE, e gostaria de contar com a sua colaboração para realizar a Monografia de conclusão do referido Curso. Para tanto, solicito a gentileza de responder ao Questionário, a seguir, que corresponde a uma parte do instrumento de pesquisa de campo, relativa ao tema que pretendo desenvolver.

1- Em sua gestão, em que área encontra(ou) maior dificuldade?

Pessoal ()

Financeira ()

Administrativa ()

Pedagógica ()

Alunado ()

Outra () Qual?-----

2- O Senhor(a) considera que o exercício da liderança pode ser aprendido?

Não ()

Sim ()

Como?-----

3- O Senhor(a) considera relevante realizar curso de formação específica para exercer o cargo que ocupa?

Não () Por quê?-----

Sim () Por quê?-----

4- O Senhor(a) realizou curso de formação específica para assumir o cargo que ocupa?

Não () Por quê?-----

SIM () Por quê?-----

5- O Senhor(a) gostaria de realizar o Curso de Especialização em Gestão Universitária, caso ainda não tenha realizado?

Não () Por quê?-----

Sim () Por quê?-----

Questionário – Professores/Funcionários

Prezado(a) professor(a): ()/ Funcionário (a): ().

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Universitária, oferecido pela UnB/FACE, e gostaria de contar com a sua colaboração para realizar a Monografia de conclusão do referido Curso. Para tanto, solicito a gentileza de responder ao Questionário, a seguir, que corresponde a uma parte do instrumento de pesquisa de campo, relativa ao tema que pretendo desenvolver.

1 – Para você, que área de gestão exige maior liderança por parte do Chefe de Departamento?

Pessoal ()

Pedagógica ()

Política ()

Financeira ()

Outra () Qual?-----

2 – Possibilitar a participação de todos nas decisões do departamento se configura como liderança?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

3 – Você percebe a sua participação nas decisões do Departamento?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

4- Você considera que o exercício da liderança pode ser aprendido?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

5 – Você considera que um Chefe de Departamento deve ser habilitado para o cargo que ocupa?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

Questionário – Alunos

Prezado(a) aluno(a):

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Universitária, oferecido pela UnB/FACE, e gostaria de contar com a sua colaboração para realizar a Monografia de conclusão do referido Curso. Para tanto, solicito a gentileza de responder ao Questionário, a seguir, que corresponde a uma parte do instrumento de pesquisa de campo, relativa ao tema que pretendo desenvolver.

1- Você identifica a liderança do Chefe do Departamento nas decisões ações/atividades do seu curso?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

2 – Quando necessário, você tem acesso direto ao Chefe de Departamento?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

3 – O representante da sua turma consegue expressar, com clareza, as visões do Chefe de Departamento.

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

4 - Você considera que o exercício da liderança pode ser aprendido ?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----

5 - Você considera relevante que o Chefe de Departamento se habilite, especificamente, para exercer o cargo que ocupa?

Não (), uma vez que -----

Sim (), uma vez que -----