

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS - UM
ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

LÍVIA ALVES BRANDÃO

Florianópolis

2002

Lívia Alves Brandão

DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS: UM
ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Engenharia de Produção

Ênfase: Planejamento e Estratégia Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Alves Filho

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

Engenharia de Produção da UFSC

2002

Livia Alves Brandão

**DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS –
UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia
de Produção** no Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de Fevereiro de 2002

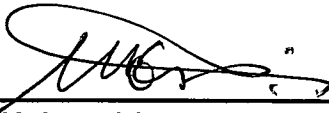

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PH.D
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Orientador



Prof^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

Prof^a Maria Ester Menegasso, Dra.

Ficha Catalográfica

Brandão, Livia Alves

Desenvolvimento de Gestores Universitários - um estudo de caso.

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de
Produção, 2002

196p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Planejamento e
Estratégia Organizacional)

Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

1. Gerenciamento 2. Desenvolvimento 3. Mudança

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

À memória de meus pais, Áurea e Léo,
com imensa ternura e gratidão.

Àqueles que por momentos se fazem meus alunos e são
sempre lembrados,
estímulo na minha busca pela aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Aos profissionais de minha convivência profissional, passada e presente, que se dedicam com alegria e afinco à tarefa de gerir projetos e orientar pessoas, por despertarem o meu interesse pelo assunto.

Ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em parceria com o Instituto Izabela Hendrix, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Prof. Dr. Antonio Alves Filho, por seu zelo e competência nas orientações para esta dissertação

À Prof^a. Mestra Maria Luiza de Fátima Costa Proença Doyle, Pró- Reitoria de Recursos Humanos da PUC Minas, pela oportunidade de um diálogo estimulante e por abrir caminhos para a realização desta dissertação.

À PUC Minas, que permitiu e apoiou a realização deste trabalho.

Aos gestores da PUC Minas que, ao participarem da pesquisa, forneceram uma valiosa contribuição.

À equipe do Laboratório de Ensino à Distância do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pelas orientações referentes à metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.

Ao Marconi Briseno de Souza, do Instituto Izabela Hendrix, pelo apoio e incentivo nas diversas situações do curso

À equipe da CONEST, pelo tratamento estatístico dos dados da pesquisa.

À Prof^a. Mestra Andréa Alcione de Souza, pela interlocução e sugestões para o trabalho.

Aos colegas professores, aos amigos e familiares, que sempre tiveram uma palavra de estímulo no decorrer deste processo.

Ao meu querido sobrinho Leonardo que acompanhou e participou, com a vivacidade e alegria de sua adolescência, esta trajetória.

À Nossa Senhora, que me cobre com seu manto nas horas difíceis.

“ E embora tentasse mostrar-se severo com os seus alunos, Francisco Gaivota viu-os de repente como eram realmente, por um momento, e , mais do que gostou, amou o que viu. “Não há limites, Fernão?”, pensou, e sorriu. A sua corrida para a aprendizagem acabava de começar.” (BACH,1970,p.152)

RESUMO

Palavras-chave : gerenciamento, desenvolvimento, mudança

A administração das universidades tem se tornado mais complexa nos últimos anos, em função das exigências da sociedade em geral, das políticas da educação, do perfil de seus integrantes e também de seus alunos. Torna-se imprescindível a revisão contínua dos modelos de gestão adotados e a preparação daqueles que se responsabilizam pela direção da instituição e de suas unidades, porque se encontram formulando e implementando projetos e para tanto se movimentam numa teia de inter-relacionamentos. Buscou-se compreender a função gerencial na administração universitária e identificar os fatores a serem considerados no modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas. O estudo de caso, como estratégia de investigação, permitiu examinar a questão, no contexto da universidade, nesse momento presente e ofereceu alternativas para sua resolução. Constata-se uma disposição favorável dos gestores a um programa para seu desenvolvimento e o modelo proposto para a PUC Minas contempla variáveis de seus grupos gestores, as particularidades da Instituição e da sociedade na qual está inserida. Objetiva construir um alicerce que possibilite o exercício do papel de gestor nas instâncias acadêmica e administrativa da Instituição. A partir de dois sentidos — institucional e individual —, que se configuram como os fatores essenciais ao modelo, chegou-se aos fatores delimitadores, que representam os âmbitos de ação dos gestores: o estratégico, o acadêmico, o pedagógico, o administrativo, o de relações com o ambiente externo, o da gestão de projetos e o da gestão de pessoas. O desenvolvimento dos gestores universitários contribuirá para a mudança organizacional.

ABSTRACT

Key words: management, development, change

Society demands, educational policies, students and other members have turned universities administration more complex in the last years. It is absolutely necessary a continuous revision on the management methods and a more prepared institution and units managers. This must be done because the managers are always developing and operating projects and for that, they move in a relationship network. This study aimed to understand the university administration managerial function and to identify the factors that might be considered in the PUC Minas management develop program model. The case study, as a research strategy, made it possible to examine the research question under the university context and offered alternatives to solve it at the present time. It was found a managers good will to their development program. The PUC Minas proposed model considers variables of his management group, the particularities of the institution and society were it is in. This work also has the objective of construct a base for the managers play their part in academic and administration areas. From an institutional and individual focus, presented as essential factors to the model, the delimitation factors were reached, which represents the managers action areas: the strategic, the academic, the pedagogic, the administrative, the external relationship ambient and the projects and personnel management. The university managers development will contribute to an organizational change.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTAS DE ILUSTRAÇÕES | 13 |
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 Exposição e contextualização do tema | 17 |
| 1.2 Formulação da situação – problema | 19 |
| 1.3 Objetivos | 21 |
| 1.4 Relevância da dissertação | 22 |
| 1.5 Principais termos | 24 |
| 1.5.1 Desenvolvimento organizacional | 25 |
| 1.5.2 Administração e administrador; gestão e gestor; gerência | 25 |
| 1.5.3 .Desenvolvimento gerencial..... | 25 |
| 1.5.4 Liderança | 26 |
| 1.6 Organização do documento | 26 |
| 1.7 Limitações da pesquisa | 28 |
| 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 30 |
| 2.1 Natureza e caracterização da pesquisa | 30 |
| 2.2 Trajetória da pesquisa | 32 |
| 2.2.1 População e amostra | 33 |
| 2.2.2 Coleta de dados | 34 |
| 2.2.3 Análise e interpretação de dados | 37 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 40 |
| 3.1 Administração universitária | 40 |
| 3.2 Desenvolvimento e mudança organizacional | 48 |
| 3.2.1 Desenvolvimento organizacional – DO | 48 |
| 3.2.2 Movimento pela aprendizagem organizacional | 55 |
| 3.3 O trabalho e o desenvolvimento dos gestores | 61 |
| 4 A EVOLUÇÃO DAS UNIVERSIDADES E DA PUC | 72 |
| 4.1 O nascimento da universidade | 72 |
| 4.2 A evolução do Ensino Superior no Brasil | 75 |
| 4.3 A Universidade Confessional Católica | 86 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4 | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais | 89 |
| 5 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 95 |
| 5.1 | Descrição, análise e interpretação dos dados | 95 |
| 5.1.1 | Dados coletados nas entrevistas | 95 |
| 5.1.2 | Dados coletados nos questionários | 100 |
| 5.1.2.1 | Caracterização da amostra | 101 |
| 5.1.2.2 | Processo de escolha e preparação dos gestores | 105 |
| 5.1.2.3 | Percepção e vivência do papel de gestor | 108 |
| 5.1.2.4 | Interpretações e representações dos gerentes a respeito da importância das universidades católicas, do papel e dos desafios da universidade e das ocorrências no ambiente externo que interferem nas IES | 112 |
| 5.1.2.5 | Interpretações a respeito do conhecimento dos gestores sobre aspectos do ambiente interno e sua apreciação a respeito da administração na universidade | 117 |
| 5.1.2.6 | Considerações acerca do Desenvolvimento de Gestores Universitários | 132 |
| 5.2 | Discussão teórica..... | 145 |
| 6 | CONCLUSÕES | 151 |
| 6.1 | Confronto dos objetivos específicos com os resultados obtidos na dissertação | 152 |
| 6.2 | Fatores a serem considerados no modelo de desenvolvimento de gestores da PUC Minas | 163 |
| 6.3 | Sugestões e recomendações | 167 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 169 |
| | APÊNDICES..... | 174 |
| A | A - Projeto de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas..... | 174 |
| B | B - Roteiro de entrevista | 181 |
| C | C – Questionário..... | 186 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Quatro modos de conversão do conhecimento..... | 57 |
| Figura 2 | Espiral do conhecimento | 57 |
| Figura 3 | Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos | 57 |
| Figura 4 | Áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes | 68 |
| Figura 5 | Distribuição dos pesquisados quanto ao gênero, por grupo . | 101 |
| Figura 6 | Distribuição dos pesquisados quanto à idade, por cargo | 102 |
| Figura 7 | Distribuição dos pesquisados quanto à escolaridade, por grupo | 103 |
| Figura 8 | Distribuição dos pesquisados quanto à data de ingresso na PUC, por grupo | 104 |
| Figura 9 | Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de exercerem também o cargo de professor, por grupo | 105 |
| Figura 10 | Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “Quais as iniciativas tomadas para a sua preparação em relação à função de gestor?” , por grupo | 107 |
| Figura 11 | Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “Em que medida lhe agrada o trabalho que faz?”, por grupo | 108 |
| Figura 12 | Fatores a serem considerados no Modelo de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas | 165 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1 | Ensino Superior – Matrículas na Graduação – Brasil – 1994-2000 | 82 |
| Tabela 2 | Ensino Superior – Concluintes na Graduação – Brasil – 1994-2000 | 83 |
| Tabela 3 | Ensino Superior – Qualificação Docentes em Exercício – Brasil – 1994-1999 | 84 |
| Tabela 4 | Ensino Superior – Matrículas na Pós-Graduação – Brasil – 1994-2000 | 85 |
| Tabela 5 | Ensino Superior – Concluintes na Pós-Graduação – Brasil – 1994-2000 | 85 |
| Tabela 6 | Número de Cursos, em 2000, Matrículas em 30/04 e Concluintes em Curso de Graduação – Presenciais, em 1999, por Organização Acadêmica, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES | 86 |
| Tabela 7 | Distribuição dos pesquisados (%) quanto à questão: “O que o/a contraria no exercício de seu papel como gestor?” | 110 |
| Tabela 8 | Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído para cada um dos objetivos do gestor na Universidade - PUC Minas, no geral | 111 |
| Tabela 9 | Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos/função em relação ao fator que avalia o “Objetivo do gestor na Universidade PUC Minas” | 112 |
| Tabela 10 | Análise descritiva quanto ao grau de conhecimento que o gestor possui, na sua percepção, a respeito de aspectos relativos à Universidade, no geral | 118 |
| Tabela 11 | Análise descritiva quanto ao grau de conhecimento a respeito de aspectos relativos à unidade de trabalho em que atua, no geral | 119 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 12 | Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos/funções em relação ao fator que avalia o “Grau de conhecimento a respeito dos aspectos relativos à PUC Minas” | 120 |
| Tabela 13 | Análise descritiva entre os quatro cargos/função em relação ao fator que avalia o grau de conhecimento a respeito dos aspectos relativos à unidade em que atua ... | 121 |
| Tabela 14 | Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “Como o Sr(a). percebe a relação: objetivos da universidade, objetivos da administração e objetivos dos professores?”, por cargo e no geral | 124 |
| Tabela 15 | Distribuição dos pesquisados quanto a questão “Um dos aspectos centrais na administração é o processo decisório. Quais dos modelos apresentados prevalecem em sua unidade de trabalho?”, por cargo e no geral | 126 |
| Tabela 16 | Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “O Sr(a) considera que, para que a PUC Minas concretize a missão de transmitir valores e ofertar um ensino de qualidade, são necessárias a introdução e/ou modificação nos aspectos abaixo:”, por cargo e no geral . | 128 |
| Tabela 17 | Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “Qual a sua opinião sobre um Programa de Desenvolvimento de Gestores na Universidade que esteja dirigido aos Pró-Reitores, Diretores de Unidades e de Institutos, Coordenadores de Curso e Adjuntos e às Chefias”, por cargo e no geral | 133 |
| Tabela 18 | Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis pessoais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral | 135 |
| Tabela 19 | Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos/função em relação ao fator que avalia as “Habilidades Pessoais” | 136 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 20 | Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis interpessoais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral. | 137 |
| Tabela 21 | Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos/função em relação ao fator que avalia as “Habilidades Interpessoais” | 138 |
| Tabela 22 | Análise descritiva e comparativa entre o quatro cargos/função em relação ao fator que avalia a inserção das variáveis organizacionais | 139 |
| Tabela 23 | Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis organizacionais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral. | 140 |
| Tabela 24 | Análise descritiva quanto à opinião sobre as estratégias para implementação do desenvolvimento dos gestores, no geral | 143 |
| Tabela 25 | Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos/função em relação ao fator que avalia as “Estratégias para implementação do desenvolvimento dos gestores” | 144 |

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo aborda os elementos iniciais da dissertação, a partir dos quais a mesma foi construída: o tema, o problema, os objetivos, a importância do estudo e os principais termos que se encontram direta e indiretamente ligados ao tema da pesquisa; apresenta também a organização dos capítulos desta dissertação e as limitações da pesquisa.

1.1 Exposição e contextualização do tema

A administração é um assunto que se insere na história dos agrupamentos humanos em torno de objetivos comuns, particularmente os relacionados ao trabalho, mas é nas empresas comerciais oriundas da revolução industrial que irá se manifestar, mais claramente, o administrador, como aquela pessoa responsável por assegurar a boa direção das instituições produtivas de bens e serviços, a partir da combinação de meios financeiros, humanos e materiais. Contudo, é também possível dizer que a função de administrar ou gerenciar sempre tenha existido, como no talhado da pedra pelo homem pré-histórico, na construção das pirâmides do Egito, nas atividades agrárias e comerciais. Tal função esteve representada pela hierarquia, em que existiram supervisores e especialistas e pela seqüência racional do trabalho, entre alguns aspectos.

A gerência pode ser conceituada como um papel delineado na organização para a obtenção de resultados através de pessoas; ou seja, a ação gerencial - ato de administrar ou dirigir - resulta de um processo de inter-relacionamentos, informações, análises, escolhas e decisões contínuas, que fazem com que o processo gerencial seja complexo, desafiador e instigante. O gerente precisa ser o grande articulador de talentos individuais em prol de um objetivo comum, ser o regente de uma orquestra (nos ensaios e na apresentação pública) e

também um mediador de conflitos, seja os de nível institucional, seja de ordem interpessoal ou intergrupar. Para tanto, conta com as próprias capacidades, habilidades e competências.

O gerente é alguém que lida, durante todo o tempo, com pessoas e projetos, devendo conciliar essas variáveis de tal forma que a organização perceba que seu papel foi assumido, que os resultados foram alcançados. O gerente constrói sua identidade ao longo de sua vida, nas interfaces que as experiências lhe proporcionam, calca sua ação a partir dessa identidade social e, ao agir, ao fazer, se torna gerente (Ciampa, 1984), num processo dialético.

Em Robbins (1999) está relatado que, ao longo do século XX, vários estudiosos e pesquisadores como Fayol, Mintzberg e Katz contribuíram para a elucidação das funções, papéis e habilidades gerenciais e iniciativas foram tomadas para que os gerentes evoluíssem na direção da eficiência e da eficácia em suas ações, nas organizações. A necessidade de que pessoas ocupassem os postos de direção nos negócios fez com que houvesse uma atenção para o ato de administrar, dirigir ou gerenciar, e a preparação para o exercício desse papel tomou várias configurações, de acordo com os momentos históricos das organizações: escola clássica, visão humanista, percepção e valorização do ambiente social, avanços tecnológicos e organização sistêmica.

Grandes desafios são apresentados às organizações na Era da Informação, sucessora da Era Industrial, que requerem formulações diferenciadas no gerenciamento das empresas; as transformações econômicas, sociais e tecnológicas exigem dos profissionais uma revisão constante das competências, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades e a atitude de aprender continuamente.

Ao gestor do século XXI torna-se imperioso revisitar temas antigos de seu repertório de conhecimentos e incluir outros para que possa, num ambiente de

constantes mudanças, conciliar a ciência, as técnicas e as experiências, para agir em relação aos atores da vida organizacional – empregados, colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes – e social – comunidades, sociedade e natureza.

A universidade, de uma maneira simplificada e no contexto ora tratado, pode ser vista como uma instituição prestadora de serviços, que tem se deparado com uma situação singular em sua existência quase milenar: cresce o número de alunos e, no caso das universidades particulares, também o de concorrentes; seu perfil se diversifica e as conexões com o mercado de trabalho se tornam mais estreitas.

A presente dissertação pretendeu identificar fatores que conduzissem à elaboração de um modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, a partir do reconhecimento de variáveis da instituição e dos gerentes que dela fazem parte.

1. 2 Formulação da situação – problema

A história da PUC MINAS se inicia em 1948, quando foi criada a Sociedade Mineira de Cultura, para implantar e administrar as faculdades e institutos que futuramente integrariam a Universidade Católica de Minas Gerais, reconhecida em 1958 e elevada à condição de Pontifícia Universidade Católica em 1983. Em seu estatuto, é definida como uma instituição de educação superior destinada a assegurar, de maneira institucional, uma presença católica no mundo da cultura; tem caráter público não estatal por não ter finalidade lucrativa e por aplicar seus excedentes financeiros em educação.

Vem ocupando espaços na Graduação e Pós-Graduação, ao ampliar para além da capital, Belo Horizonte, *campi* em outras cidades mineiras, a partir de 1991, como Contagem, Betim, Poços de Caldas e Arcos, ao implantar novos cursos, ao dedicar-se à capacitação de docentes de outras instituições através

do Programa de Pós- Graduação Lato- Sensu – PREPES e ao criar o Instituto de Educação Continuada – IEC. Oferece atualmente quarenta e cinco cursos de graduação, dez de mestrado e três de doutorado e, aproximadamente, sessenta cursos de especialização.

Tem se reestruturado internamente por meio de Institutos, aglutinando antigos departamentos. Conta com um quadro de aproximadamente 127 gestores, nos cargos de Pró- Reitores, Diretores, Chefias, Secretários e Coordenadores, que estão lotados nas diversas unidades de sua estrutura organizacional, a saber: Gabinete do Reitor, Prefeitura do *Campus*, Institutos e Departamentos, Unidades descentralizadas (Contagem, Betim, BHII, Poços de Caldas, Arcos e Barreiro) e núcleos e setores de apoio e extensão à atividade e comunidade acadêmica.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN n. 9.394 / 96 – no que tange ao ensino superior em especial, introduz novidades tais como os cursos seqüenciais, a possibilidade de serem suspensas, revogadas ou não renovadas as autorizações, os reconhecimentos e os credenciamentos das instituições de ensino superior, a flexibilidade dos currículos, a possibilidade de educação à distância e não mais havendo obrigatoriedade de realização do concurso vestibular tal como tem sido feito. Há uma nítida intenção de que o sistema de ensino brasileiro caminhe em direção à descentralização e diversificação.

A PUC MINAS, a partir da LDBEN n. 9.394 / 96 e suas diretrizes curriculares, tem modificado os currículos de seus antigos cursos e implantado outros novos, ato corroborado pelas transformações da sociedade, que têm requerido áreas de conhecimentos e profissionais diferenciados para lidarem com a complexidade inerente aos novos tempos.

A Universidade necessita, portanto, evoluir tanto nos aspectos acadêmicos, como já vem acontecendo, quanto na dimensão organizacional, e uma revisão

nos modelos gerenciais certamente deverá estar incluída na modernização dessa instituição.

Para compreender a função gerencial na administração da PUC MINAS e propiciar a sua evolução, a indagação que se segue e se configura como o problema da pesquisa necessita de uma investigação sistematizada.

Quais são os fatores essenciais e definidores que podem fundamentar e delimitar a elaboração de um modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas?

Para responder a esse questionamento, buscar-se-á conhecer as variáveis organizacionais e as variáveis individuais dos gerentes, consideradas relevantes para a pesquisa.

As primeiras procurarão abordar a filosofia e as diretrizes institucionais, em relação ao corpo gerencial, bem como a forma utilizada pela universidade na escolha e preparação de seus gestores.

As variáveis individuais focarão as histórias das trajetórias profissionais, suas opiniões a respeito das vivências do papel de gestor na universidade e as iniciativas pessoais tomadas para se prepararem para exercê-lo. Destacar-se-ão, também, as interpretações que fazem das mudanças ocorridas na sociedade, as repercussões sobre a gestão universitária e, finalmente, os aspectos a serem inseridos em programas para o desenvolvimento dos gestores da PUC Minas.

1. 3 Objetivos

O objetivo geral a que se propôs esta dissertação foi compreender a função gerencial na administração universitária e identificar os fatores que devam ser considerados no modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas.

As etapas para que este fosse concretizado se constituíram como os objetivos específicos e podem ser assim apresentados:

- conhecer a história da universidade no Brasil e caracterizar a PUC Minas;
- identificar a filosofia e diretrizes administrativas da Universidade em relação ao corpo gerencial;
- analisar as condições atuais de escolha e preparação dos profissionais para as atividades de gerência, tanto as iniciativas institucionais como as individuais;
- verificar como o gerente percebe e vivencia o seu papel: sentimentos, interesses, motivações, satisfações, frustrações;
- conhecer as interpretações e as representações que os gerentes fazem a respeito das mudanças na sociedade em geral e no mundo do trabalho em particular, que tenham repercussões sobre a gestão na Universidade;
- conhecer as interpretações dos gerentes a respeito do ambiente interno da PUC Minas;
- verificar como os gerentes vislumbram um programa de desenvolvimento que considere e concilie seus interesses, necessidades e aspirações, as particularidades da Universidade e as inovações constantes da Sociedade;
- identificar os fatores que deverão estar presentes no modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas.

1.4 Relevância da dissertação

Algumas justificativas, de ordem geral, se apresentam como fundamentais para que este estudo seja realizado: a necessidade de profissionalização da administração das universidades e o desenvolvimento de suas chefias, face à importância de sua ação na dinâmica da instituição. Na PUC Minas, em particular, à Pró-Reitoria de Recursos Humanos compete propor as políticas e estratégias pertinentes às atividades de administração e desenvolvimento dos recursos humanos, assessorar na melhoria da execução das atividades de suporte administrativo, financeiro e acadêmico e no aprimoramento dos

processos e da estrutura organizacional da Universidade. Incorpora, em seu planejamento, a intenção de desenvolver as Chefias de Serviços, os Coordenadores de Cursos e seus Adjuntos e os Dirigentes: Pró-Reitores, Diretores de Unidade e de Institutos.

A primeira justificativa citada encontra respaldo no fato de que a literatura existente sobre a gestão universitária brasileira é ainda precária, voltada para as universidades públicas e diz respeito especialmente aos aspectos acadêmicos, o que nos faz supor que o desenvolvimento do tema desta dissertação poderá fornecer alguns subsídios e argumentos que possam chamar a atenção dos dirigentes para aspectos hoje relegados ao esquecimento.

São encontrados no texto de Finger (1991) alguns subsídios para a justificativa, quando este chama a atenção para a necessidade de se deixar, no Brasil, de se administrar amadoristicamente as universidades e que é nas instituições particulares que tem surgido uma nova perspectiva de administração universitária. Esclarece que os modelos tradicionais de administração empresarial não podem ser utilizados, em sua totalidade, na universidade, por suas características e especificidade, como, por exemplo, a representação da estrutura organizacional em forma de uma pirâmide: enquanto nas empresas, de modo geral, o poder está em seu ápice, na universidade está mais na base do que na cúpula, pois quem produz o saber e é agente do processo acadêmico detém uma margem de negociação e decisão muito grande. O autor acrescenta que o processo de inovação e do surgimento de uma administração eficiente e comprometida com os fins maiores da universidade exigirá muito de seus administradores e que as chefias de departamento e coordenadores de curso deverão encontrar o caminho para uma administração integrada.

Para o segundo argumento, há referência em Moscovici (1988), que considera o gerente a figura principal e decisiva na transformação organizacional, por constituir-se como o elemento multiplicador de influências na cultura da

organização e, em Botomé (1996), ao descrever o perfil do gerente na universidade. Na sua perspectiva, este é, geralmente, um professor e precisa ser um múltiplo profissional: um *professor* de nível superior capaz de ensinar e preparar profissionais para realizar as tarefas mais exigentes e complexas da sociedade, um *técnico especialista* em um campo de trabalho específico, um *pesquisador ou cientista* em uma área de conhecimento e que deve estar apto a ser um *administrador* - gerenciar projetos de pesquisa e de ensino, coordenar grupos de trabalho, administrar departamentos acadêmicos, coordenar cursos, orientar pesquisas. É necessário ainda que seja um *razoável escritor*. Pode-se supor que, em geral, o professor ingressa na universidade com uma preparação em nível diferenciado no que se refere a tais exigências, e sua atuação é, portanto, assimétrica e somente a partir de suas experiências é que irá identificar e consolidar um modo de gerenciar.

Pode-se considerar, então, que haverá contribuição para o aprimoramento da gestão universitária na medida em que se encontrarem trilhas para o seu desenvolvimento, considerando a especificidade da instituição em foco e orientando-se por uma visão de valorização da dimensão humana na era tecnológica, ou seja, identificando mecanismos e construindo procedimentos para que o *Desenvolvimento Gerencial dos Administradores da Universidade* priorizem o homem, o sujeito que tem a função de gerenciar.

Ao lado desses argumentos, é importante dizer que, para esta pesquisadora, é importante tratar do Desenvolvimento Gerencial na Universidade, dada a experiência como professora no curso de Administração, entre outros, e como coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos do referido curso na PUC Minas, o que a coloca em contato com os diversos gestores da instituição: Coordenadores de Curso, Chefias de Departamento, Pró-Reitores e outros.

1.5 Principais termos

Alguns termos, que serão utilizados ao longo deste trabalho, necessitam de definições precisas.

1.5.1 Desenvolvimento organizacional

Desenvolvimento Organizacional – *DO* – é uma mudança organizacional planejada, mudança organizacional é um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização.

1.5.2 Administração e administrador – gestão e gestor – gerência

Como Aktouf (1996) recomenda, serão agrupados os termos *administração e gestão, gerir e administrar* e, ainda, *gestor, administrador, gerente e dirigente*, pela proximidade de suas definições e adotados os sentidos expressos anteriormente no texto: a condução do negócio de uma organização (administração ou gestão) por uma pessoa indicada para tal (administrador, gestor, gerente, dirigente).

1.5.3 Desenvolvimento gerencial

Para Antunes (2001) desenvolvimento, sob um prisma social, refere-se a um conjunto de mudanças, intencionalmente desejadas, que representam a superação de um estágio, considerado inferior, por outro julgado quantitativamente ou qualitativamente superior. Moscovici (1985) define o desenvolvimento gerencial como um processo abrangente de interação entre o homem, o trabalho e o ambiente intra e extra organizacional, sendo a organização responsável pelo provimento de condições que o propiciem mas cabendo ao gerente o esforço pessoal para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento, pois desenvolvimento gerencial é, acima de tudo, autodesenvolvimento. O desenvolvimento gerencial, de forma planejada e sistemática, objetiva aperfeiçoar o desempenho atual dos gerentes e prepará-los para posições de maior responsabilidade, capacitando-os e tornando-os

mais competentes, a partir da aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento gerencial, para Matos (1985) é um instrumento educacional, faz parte de um contexto cultural e se apoia numa filosofia que justifica suas características programáticas.

1.5.4 Liderança

Ao abordar alguns temas relativos à gestão contemporânea, Motta (1999) afirma que, por se constituir essencialmente numa interação pessoal, a liderança pode ser vista como uma função gerencial, embora não seja privativa da gerência, podendo ser exercida por pessoas que não ocupam cargos gerenciais e pode ser falha nas gerências; é um meio que facilita as interações pessoais e grupais e uma habilidade que pode ser desenvolvida pelo dirigente, ampliando a eficácia gerencial.

Os diversos conceitos de liderança, decorrentes de diferentes estudos, convergem para a definição de que a liderança é um fenômeno grupal e que envolve um processo de influência de um indivíduo sobre os demais, levando-os a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. A liderança é legitimada pelo grupo, ou seja, está baseada na aceitação do líder pelo grupo, o que significa que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. O dirigente que também seja um líder é um importante fator para o alcance da eficácia gerencial.

1.6 Organização do documento

Este documento está organizado em seis capítulos.

Na Introdução estão a exposição e contextualização do tema, a formulação e delimitação da problemática e a apresentação dos objetivos. Explicita a relevância e oportunidade do estudo para a aluna, a instituição e a comunidade científica. Apresenta a base teórica utilizada e os principais termos presentes

no texto e fundamentais para a compreensão do trabalho. Mostra, ainda, os demais capítulos constantes da dissertação e as limitações da pesquisa.

O capítulo dois versa sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa e contém informações sobre a natureza da pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados na investigação, a população e amostra da pesquisa e sobre a coleta, análise e interpretação dos dados.

O capítulo três traz a fundamentação teórica, composta por temas que subsidiam a dissertação. A administração universitária, o desenvolvimento e a mudança nas organizações e os pressupostos e possibilidades para o desenvolvimento de gestores universitários são aqui contemplados.

O estudo sobre a evolução das universidades e a apresentação da instituição pesquisada estão registrados no capítulo quatro.

A apresentação dos resultados é objeto do capítulo cinco, que se inicia pelo relato da trajetória da pesquisa, especialmente a coleta, análise e interpretação dos dados; também descreve e analisa os dados obtidos na pesquisa e realiza a discussão teórica.

Em seguida vêm as conclusões, isto é, são apresentadas as respostas à pergunta-problema que desencadeou o estudo, a partir de um pequeno resumo do que tenha sido apresentado e discutido anteriormente; as conclusões são resultantes de reflexões pessoais.

As sugestões para a organização pesquisada também estão presentes neste capítulo seis bem como algumas recomendações para que assuntos, que guardem relação e complementem o da pesquisa realizada, sejam discutidos por outros pesquisadores.

São apresentados, finalmente, as referências bibliográficas e consultadas para a elaboração da dissertação.

Os apêndices finalizam o trabalho.

1.7 Limitações da pesquisa

Alguns fatores, quando da elaboração do projeto de dissertação, se apresentavam como limitadores na condução metodológica da coleta de dados juntos aos gerentes, tais como a aquiescência e disponibilidade da população envolvida e a ausência de iniciativas dessa natureza junto à comunidade acadêmica, que poderiam resultar no desconhecimento e na desconfiança por parte dos pesquisados. No entanto, devido à natureza do projeto, que se acreditava ser de interesse para a Universidade, tais dificuldades poderiam ser reduzidas, realizando um trabalho anterior de sensibilização dos gerentes para o tema do *Desenvolvimento de Gestores Universitários*. A partir desse primeiro procedimento, seriam feitos os convites para a participação na pesquisa, com o compromisso de apresentar, à amostra participante, os resultados da mesma, em seminário.

Uma outra consideração a ser apresentada se refere à utilização do questionário como instrumento de pesquisa, para o qual Richardson (1999) aponta algumas limitações, como a possibilidade de não se obter 100% de respostas. Faz ressalvas quanto à validade, já que não há a certeza de que a informação proporcionada pelos participantes corresponde à realidade e chama a atenção para o problema da confiabilidade, porque as respostas dos indivíduos podem variar em diferentes períodos de tempo e de acordo com seu estado emocional.

As preocupações iniciais foram se dissipando a partir do momento em que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos interessou-se e apoiou o projeto, viabilizando a realização da pesquisa e perante a receptividade demonstrada

pelos gestores quando pesquisados. Quanto às restrições ao uso do questionário, especialmente à validade e confiabilidade, consideramos que os riscos existentes fazem parte da pesquisa qualitativa e fenomenológica, que se referencia nos significados que os pesquisados atribuem ao fenômeno estudado e nas percepções e compreensões que têm do mesmo, que são determinados por sua consciência e subjetividade, num determinado tempo e espaço, conforme o que será exposto na análise quantitativa. Os resultados foram considerados significativos, demonstrando a validade, consistência e confiabilidade dos dados pesquisados.

CAPÍTULO 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O planejamento da investigação decorreu do tema, do problema e dos objetivos deste estudo, e os aspectos pesquisados sempre se referenciaram à pesquisa bibliográfica realizada, em que foram resgatadas algumas teorias relevantes para a compreensão do tema.

2.1 Natureza e caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, pois pretendeu gerar conhecimentos para aplicação prática no âmbito da universidade, em se tratando da preparação de suas chefias.

Quanto aos seus objetivos, baseando-se em Gil (*apud* Silva, 2000), a investigação é exploratória, buscando um maior conhecimento sobre o problema investigado, por meio, no contexto desta dissertação, da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso. É também descritiva, por possibilitar a descrição dos fatos e fenômenos da realidade da instituição, no que se refere à escolha e preparação de suas chefias.

Em texto de Richardson (1999) encontra-se a afirmativa de que o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação e que, numa classificação ampla, há dois grandes métodos: o qualitativo e o quantitativo. O primeiro caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta das informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, das mais simples às mais complexas; já o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Ainda na visão do autor citado, o método qualitativo, geralmente, é empregado nas

investigações que têm como objeto situações complexas ou estritamente particularidades, ou seja, nos estudos que pretendem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Uma forma de apresentar a pesquisa qualitativa é descrevê-la como uma metodologia alternativa à quantitativa e uma abordagem que permite ao pesquisador captar a perspectiva dos pesquisados, sem partir de um modelo preestabelecido, considerando a definição de Roesch(1999).

Contudo Richardson (1999) declara que existem autores que não distinguem com clareza métodos quantitativos e qualitativos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é, de certo modo, qualitativa. Para exemplificar, cita W. Goode e P .K. Hatt, que apresentam a idéia de que a pesquisa deve rejeitar a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, bem como os pontos de vista estatístico e não estatístico já que, mesmo que as medidas sejam precisas, o que é medido continua a ser uma qualidade. Richardson e seus colaboradores(1999) confirmam as diferenças ideológicas profundas entre os métodos mas também apresentam instâncias de integração entre eles, que podem se dar no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise das informações; acreditam que, dentro das possibilidades, a pesquisa social deve integrar pontos de vista, métodos e técnicas para enfrentar o desafio de melhorar as condições de vida da população.

Em acordo com o acima exposto, pode-se classificar a pesquisa ora tratada como qualitativa e quantitativa, tendo em vista a existência da complementaridade dos métodos; pode-se dizer, ainda de acordo com Richardson (1999), que há um aporte do método quantitativo ao qualitativo, expresso no uso do questionário como um dos instrumentos de coleta de

dados e das técnicas estatísticas na análise dos dados obtidos, que permitiram conclusões objetivas.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa qualitativa, de acordo com Trivinõs(1987) e, na sua visão, um dos mais relevantes. Este autor historia que o estudo de caso, por apresentar uma estatística simples e elementar, não se constituiu uma classe de pesquisa típica do modelo positivista e, com o desenvolvimento da investigação qualitativa, passou a ser uma categoria importante dessa última. Tratando de conceituar o estudo de caso, Trivinõs (1987) o apresenta como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente; considerando a natureza e abrangência da unidade - sujeito, grupo e comunidade, por exemplo - e os suportes teóricos que servem de orientação para o investigador, poderá ser mais ou menos complexa a observação dos fenômenos e a interpretação dos problemas. Para Gil (1999) o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas e Roesch(1999) o classifica como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo dos fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

A última autora citada ainda esclarece que a pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumentos quantitativos ou qualitativos e combinar vários métodos como a entrevista, o questionário, a observação (participante ou não), o uso de diários, a técnica das histórias de vida e também o uso de dados secundários, sendo que a ênfase é maior nos instrumentos qualitativos, dado o tipo de questões levantadas na pesquisa. Trivinõs (1987) corrobora a afirmativa ao dizer que não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos utilizados na coleta de dados são diferentes nas investigações qualitativas e quantitativas, ou seja, os questionários, as entrevistas e outros instrumentos são meios neutros que adquirem vida definida a partir do pesquisador e de uma determinada teoria. Então são aceitos o questionário fechado, a entrevista

estruturada ou fechada, a observação dirigida e até formulários e fichas mas, sem dúvida, o pesquisador qualitativo apoiar-se-á em técnicas e métodos que ressaltem sua implicação e daqueles que fornecerão as informações dedicando, pois, uma atenção especial aos informantes, a si próprio como pesquisador a às anotações de campo.

Sintetizando, nesta dissertação a pesquisa objetivou explorar e descrever fenômenos relacionados ao desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, adotou os métodos quantitativo e qualitativo como complementares, utilizou-se do estudo de caso como a principal estratégia de investigação, que foi efetivada por meio da entrevista semi-estruturada e do questionário; pretendeu aplicar os seus resultados no âmbito da universidade.

2.2 Trajetória da pesquisa

A partir do objetivo de *compreender a função gerencial na administração universitária e identificar os fatores a serem considerados na elaboração do modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas*, efetivou-se o estudo de caso, a partir dos dados coletados junto aos gestores.

A pesquisa bibliográfica permitiu ao pesquisador inteirar-se aprofundadamente do tema a que se propôs, especialmente em relação à evolução das universidades e aos processos de mudança nas organizações, de forma a adquirir subsídios teóricos para a coleta e análise dos dados obtidos na pesquisa.

A pesquisa documental, em se tratando do Estatuto da Universidade e das informações contidas no site da Instituição, requereram uma leitura preliminar e a seleção dos dados para fins desta pesquisa.

O Estudo de Caso como estratégia de investigação se apresentou como adequado para esta dissertação, pois permitiu examinar o fenômeno em

questão, no contexto da PUC Minas, nesse momento presente. O estudo de caso histórico – organizacional, na classificação de Bogdan (*apud* Trivínos 1987), proporciona o conhecimento da organização e do que se deseja pesquisar, relatando as práticas por ela utilizadas e oferecendo alternativas para o modelo de desenvolvimento de seus gestores.

2.2.1 População e Amostra

Quanto à população, a PUC Minas conta com um quadro de aproximadamente 127 gestores, nos cargos de Pró-Reitores, Diretores, Chefias, Secretários e Coordenadores, que estão lotados nas diversas unidades de sua estrutura organizacional, a saber: Gabinete do Reitor, Prefeitura do *Campus*, Institutos e Departamentos, Unidades descentralizadas (Contagem, Betim, Poços de Caldas, Arcos e BHII) e núcleos e setores de apoio e extensão à atividade da comunidade acadêmica. Acrescenta-se à administração geral da PUC Minas o Grão-Chanceler, o Magnífico Reitor e o Decano.

Na pesquisa qualitativa, a amostra, sem as exigências quantitativas, é intencionalmente escolhida, sob certos critérios, para garantir a representatividade da população pesquisada. Buscando atendê-la, procurou-se constituir a amostra por funcionários de todos os cargos e unidades, o que foi plenamente alcançado em relação aos cargos e, parcialmente, em relação às unidades, devido à ausência de uma delas. Quantitativamente, de forma aleatória, definiu-se o percentual de 25% do universo, o que foi ultrapassado. Os gestores foram classificados em quatro grupos, a partir dos diferentes níveis hierárquicos a que pertencem e à natureza de suas atividades: dirigentes, diretores, coordenadores de curso e adjuntos e chefias. No primeiro, foram incluídos os pró-reitores, o chefe de gabinete do Magnífico Reitor e os secretários; no segundo, os diretores de diversas unidades da instituição, tais como institutos, *campi* faculdades e fundação; o terceiro foi constituído por coordenadores e/ou chefes dos departamentos e o último pelas chefias de serviços. Nos grupos, pode-se assinalar uma similaridade entre os de diretores

e coordenadores, por estarem estreitamente ligados à vertente acadêmica, na universidade.

2.2.2 Coleta de dados

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador está muito implicado na coleta e análise dos dados, processos vitais nesse tipo de pesquisa e que requerem aprofundamento.

As técnicas para coleta de dados exigem uma atenção do pesquisador, do informante e anotações de campo. Dentre aquelas que estão alicerçadas na figuras do pesquisador e do pesquisado e são pertinentes a este estudo, foram eleitas a entrevista semi-estruturada, o questionário e a análise do estatuto da instituição.

Como a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da PUC Minas se interessou pelo projeto para aplicação no referido órgão, apoiou a pesquisadora, atuando como interlocutora, fornecendo informações e, especialmente, facilitando os trâmites institucionais, ao apresentar o projeto de dissertação ao Conselho Gestor da Universidade e possibilitar a realização da pesquisa.

A partir do projeto de dissertação *Desenvolvimento de Gestores Universitários- um estudo de caso*, derivou-se o *Projeto de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas* (APÊNDICE A), que foi divulgado aos gestores convidados a participar do mesmo.

Contabilizam-se trinta e nove gestores participantes da pesquisa, e a amostra abrange aproximadamente 31% (trinta e um por cento) da totalidade.

Nesse estudo de caso, a entrevista semi-estruturada (APÊNDICE B) foi realizada com dois dos pró-reitores do grupo de dirigentes e o questionário (APÊNDICE C), respondido por outros trinta e sete gestores, representantes de

todos os grupos, constituindo o conhecimento das variáveis pessoais dos pesquisados.

As entrevistas foram conduzidas junto aos pró-reitores de Planejamento e de Recursos Humanos e resultaram no conhecimento das percepções individuais dos pesquisados acerca da universidade e do desenvolvimento de seus gestores. Os entrevistados, além de fornecerem dados para esta dissertação, o fizeram de forma que permitiu a reorientação do questionário, instrumento também utilizado para a coleta de dados.

O pré-teste do questionário foi realizado também com um coordenador adjunto, perfazendo o total de três pessoas. Os questionários, inicialmente aplicados em contato direto e coletivo, na situação de reunião e, posteriormente, com o objetivo de ampliar a amostra, foram enviados àqueles que haviam sido convidados mas que não estiveram presentes à reunião.

De acordo com Richardson (1999), o questionário é uma entrevista estruturada, que permite descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Na situação, foi possível caracterizar a amostra - sexo, faixa etária, formação acadêmica e outros dados - e medir algumas variáveis grupais, por meio de perguntas e itens estreitamente ligados à problemática estudada.

Considerando-se a classificação desse autor, o questionário elaborado pode ser caracterizado como um combinatório de perguntas abertas e fechadas e aplicado por contato direto com a população pesquisada, o que permitiu, na situação de reunião, reiterar o *Projeto de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas*, cujo documento já havia sido enviado aos presentes e esclarecer dúvidas no decorrer de seu preenchimento.

Algumas das perguntas fechadas do questionário foram constituídas em forma de escalas Likert, o que pode ser visualizado no APÊNDICE C acima

mencionado. Na concepção de Richardson (1999), as escalas são métodos para medir atitudes e essas são predisposições para reagir negativa ou positivamente a respeito de certos objetos, instituições, conceitos ou outras pessoas. Utilizam-se da classificação tradicional de escalas nominais, ordinais, intervalares e de razão para distinguir o tipo de numeração feita. De acordo com Harry Upshaw (*apud* Richardson 1999), as variáveis atitudinais podem ser cognitivas, condutuais e afetivas. Em se tratando desta dissertação, foram definidas cinco questões do questionário em forma de escala, sendo duas delas cognitivas e as demais afetivas. As cognitivas se referem ao conhecimento que os pesquisados têm a respeito da universidade e da avaliação dos serviços prestados por sua área, e as escalas de atitudes afetivas traduzem o grau de favorabilidade dos gestores aos objetivos na universidade, à inclusão de determinadas variáveis no seu desenvolvimento e às estratégias para implementação dos programas.

Por meio da análise do Estatuto da Universidade, foi possível conhecer a Instituição em se tratando de sua natureza jurídica, fins e estrutura, competência, integração e funcionamento de seus órgãos, a saber: de supervisão, de deliberação superior, de execução superior, de execução intermediária, de execução auxiliar, de assessoramento e de administração das unidades e departamentos. Também a organização didático-científica foi compreendida. O mais importante, porém, para fins de conhecimento das variáveis organizacionais em relação às suas chefias, foi identificar, no Estatuto, a competência do Reitor, entre outras, e enquanto órgão que centraliza, superintende, coordena e fiscaliza a execução de todas as atividades universitárias, de designar os Pró-reitores, os dirigentes dos *campi*, dos núcleos universitários e dos órgãos de execução auxiliar, de assessoramento e de administração das Unidades, os chefes de departamento e coordenadores de curso, no artigo 31, da seção III e do título II do documento.

2.2.3 Análise e interpretação dos dados

Os aspectos fundamentais para a análise são a classificação das respostas que os pesquisados apresentam nas entrevistas e questionários, por permitirem um esquema ou um quadro de referências para a interpretação. Aqui, também são consideradas a fundamentação teórica e a experiência do pesquisador.

Algumas etapas são necessárias para que se obtenha o resultado exposto acima. Para a entrevista, Trivínos (1987) propõe algumas normas, que servem de orientação para uma interpretação consistente. Elas se referem, principalmente, a leituras atentas e detalhadas e à listagem e classificação das respostas, uma por uma, separadamente, obedecendo a sua numeração e cada sujeito pesquisado. A análise das respostas procura detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes. Por fim, é elaborado um esquema de interpretação e perspectiva dos fenômenos estudados, a partir das etapas anteriores e das teorias que embasaram a elaboração da dissertação.

Considerando as mesmas orientações para a interpretação dos dados obtidos nos questionários, relatamos três principais etapas. Na primeira, as questões e seus itens foram separadas em dois grupos, de acordo com a sua classificação: fechadas e abertas; as questões e/ou itens de questões fechadas receberam tratamento estatístico e os demais foram analisados qualitativamente.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado por uma equipe de consultoria em estatística e pesquisa que, em seu relatório, apresenta a metodologia utilizada – o teste Kruskal-Wallis –, que permitiu as comparações entre os quatro grupos de cargo (Dirigentes, Diretores, Coordenadores e Chefia) em relação aos diversos fatores criados a partir das questões presentes no questionário. As comparações foram realizadas, utilizando-se o referido teste, escolhido por se tratar de uma amostra pequena e que poderia não ter uma

distribuição conhecida, como a curva normal. Esse teste tem como objetivo comparar duas ou mais amostras independentes em relação a uma medida de interesse. Além disso, trata-se de um teste não paramétrico, isto é, esse teste não se baseia na média e desvio-padrão e, sim, nos postos / posições (Rank - posição do indivíduo na amostra) das medidas. A equipe afirma ainda que todos os resultados foram considerados significativos para uma probabilidade de significância inferior a 5% ($p < 0,05$) tendo, portanto, pelo menos 95% de confiança nas conclusões apresentadas. Os resultados podem ser vistos nas formas descritiva e descritivo-comparativa, no relatório desta dissertação exposto no capítulo 5.

As respostas às questões e itens de questões não contemplados pela análise estatística foram inicialmente listados, por grupo de pesquisados e, a partir daí, condensadas em algumas categorias, de acordo com sua natureza. As questões e suas respostas foram agrupadas de acordo com os objetivos desta dissertação, por grupo. Finalmente, foram descritos os resultados da pesquisa realizada por meio do questionário, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos e as respostas diferenciadas e não diferenciadas por grupo pesquisado. Os resultados foram assim apresentados:

- a caracterização da amostra;
- processo de escolha e preparação dos gestores;
- a percepção e vivência do papel do gestor;
- as interpretações e representações dos gerentes a respeito da importância das universidades católicas, do papel e dos desafios da universidade e das ocorrências no ambiente externo que interferem sobre as IES;
- as interpretações a respeito do conhecimento dos gestores sobre aspectos do ambiente interno e sua apreciação a respeito da administração da universidade;
- considerações acerca do *Desenvolvimento dos gestores universitários* .

O relatório final foi construído ao longo do desenvolvimento do estudo e pretendeu apresentar uma visão da relação entre suas partes.

CAPÍTULO 3

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração universitária tem requerido especial atenção dos dirigentes que tencionam aproximar as instituições de ensino da sociedade e, para tanto, desenvolver os gestores nos diversos papéis que lhes são atribuídos, em especial o de administrador das mudanças.

3.1 Administração universitária

A universidade tem representado, para Finger (1991), desde o seu nascimento, um desafio e, concomitantemente, possibilidades de construção pessoal e social aos que nela desempenham alguma função: aos professores, aos alunos, aos funcionários e administradores. Os professores encontram o desafio de se superarem a si mesmos e aos homens de seu tempo, criando algo que faça a humanidade progredir; ao mesmo tempo, encontram oportunidades de desenvolver um trabalho criativo e de conviver com jovens que queiram novas experiências. Aos alunos, a universidade apresenta o desafio de superarem as gerações mais velhas, examinando o que já foi feito e construindo uma nova história.

Ao explicitar os momentos da construção de uma universidade, o autor descreve dois: o primeiro, quando tem de vencer os compromissos legais para que receba permissão dos órgãos controladores de utilizar o nome de universidade. O segundo, quando ela inicia a construção institucional, e dependerá das capacidades individuais e de uma liderança que lhe permita cumprir sua missão. Então, há uma construção a ser feita: legal, física e acadêmica.

Embora o autor, ao falar da construção legal, apresente a universidade, em comparação às instituições isoladas, como possuidora de uma liberdade

institucional mais ampla, tendo a possibilidade de tomar decisões como a criação de novos cursos, é importante assinalar, contudo, e o presente texto o fará, que as universidades estão submetidas à Constituição Federal, à LDBEN n. 9.394 / 96, ao Conselho Federal de Educação e ao Ministério da Educação e da Cultura, para exemplificar alguns dos órgãos e leis governamentais.

Quanto à construção da estrutura física, cita algumas instalações como imprescindíveis: as salas de aulas, os laboratórios, a biblioteca, as salas dos professores e aquelas, bem como os equipamentos, destinados ao corpo administrativo.

Mas é a construção da parte acadêmica a que mais interessa a este trabalho. Nela estão contidos os professores, os administradores e os alunos; é a mais difícil e desafiadora de ser construída. “É a parte acadêmica a razão de ser da universidade e aquilo que a diferencia de uma fábrica de sabão ou de velas”, diz Finger (1991). É aqui que será explicitado o tipo de profissional que se busca formar, o tipo de professor que a instituição privilegia, os campos de saber a serem estimulados, as fronteiras do conhecimento que serão investigadas, os conteúdos que serão ensinados e os livros que serão lidos e publicados.

O papel da administração, ainda de acordo com Finger (1991), por seu lado, é ser um elemento facilitador da construção da parte acadêmica e só assim será legitimada. Ali está para servir aos alunos e professores, que são os agentes do processo educacional. Historicamente, a administração das instituições educacionais foi surgindo como um mal necessário e ganhou relevância como aspecto cartorial da educação e na falta crônica de recursos. Hoje, já se tem uma medida de sua importância, como apoiadora da vida acadêmica das instituições. Os agentes construtores da parte acadêmica da universidade são, então, os professores, os administradores e os alunos.

Como em qualquer organização moderna, a administração, na universidade, ocupa um lugar especial. Embora os modelos tradicionais de administração empresarial não possam ser transpostos, ampla e acriticamente, para a universidade, pelas características e especificidade dessa última e seja comum, no Brasil, uma administração amadora nas universidades, o país já conta com a possibilidade de desenvolver um trabalho sério na área de administração universitária, por meio de pessoas com formação específica.

Já se percebe uma preocupação com métodos científicos de gerência das Instituições de Ensino Superior, quando os dirigentes participam dos cursos de especialização, seminários e encontros sobre administração universitária; está surgindo, então, uma administração preocupada com a eficiência e capacitação técnica e comprometida com os fins maiores da universidade.

Finger (1991) relatando os resultados obtidos nas pesquisas realizada em diferentes organizações universitárias, nas quais investiga a relação entre os objetivos da universidade, os objetivos da administração e os objetivos dos professores, descreve quatro situações encontradas, representantes que são dos momentos da construção de uma universidade. São as que se seguem:

- na primeira, os objetivos da universidade são estabelecidos, mas os esforços de administradores e professores seguem em direções diferentes; a ocupação é grande, mas os resultados são poucos, havendo perda de energia e de recursos, não existindo a realização da organização;
- na segunda, os objetivos das três instâncias são trabalhados, já se consegue alguma ação em conjunto, mas a realização coletiva organizacional ainda é baixa;
- a terceira situação é caracterizada pela convergência dos objetivos da administração e dos professores em direção aos da organização; os administradores estão mais perto dos objetivos institucionais, inclusive se envolvendo com o desenho da instituição. Os esforços coletivos ganham mais sentido, e os resultados começam a aparecer, a partir de uma

administração preocupada em repartir o poder e liderar um processo construtivo;

- a última situação é encontrada quando professores e administradores convergem claramente seus objetivos em direção aos da universidade; é o momento mais importante da vida institucional e é quando o trabalho acadêmico se torna mais vibrante, recompensador, e a criatividade flui livremente.

Vahl (1991), no seminário *ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000*, na UFSC, proferiu uma palestra em que, entre outros assuntos, abordou a problemática do gerenciamento de uma universidade.

Referindo-se ao artigo 207 da Constituição Federal de 1988 sobre o princípio da autonomia universitária “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, afirma que há restrições legais a essa autonomia, que acabam por submeter o estatuto e o regimento das universidades à consideração e aprovação do Conselho Federal de Educação. Então, há liberdade de pesquisar e ensinar mas, também, restrições para administrar e gerir os seus recursos.

Quanto ao processo decisório na universidade, descreve alguns modelos teóricos que são utilizados:

- o *burocrático*, que apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade e organizada para maximizar a eficiência;
- o *colegiado*, que apresenta a universidade como uma comunidade de estudiosos que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, participando da comunidade acadêmica nas decisões, que são tomadas por consenso entre os pares;
- o *político*, que parte do pressuposto de que os parâmetros políticos devem ser obedecidos, em detrimento dos burocráticos e, conseqüentemente, a

autoridade formal é limitada: as decisões resultam de compromissos negociados e da pressão e influência de diversos grupo;

- a *anarquia organizada*, no qual, pelas características únicas das universidades, radicalmente diferentes das organizações burocráticas, os dirigentes atuam principalmente como catalisadores, como facilitadores do processo decisório, não exercendo as atividades de mando e negociação.

Esclarece que, na universidade pública, o processo de tomada de decisão segue, fundamentalmente, o modelo colegiado e o modelo político; o modelo burocrático se manifesta na estrutura teórica da instituição, enquanto os anteriores perpassam o seu dia-a-dia. Já nas instituições privadas, predomina o modelo colegiado, principalmente nas decisões de natureza acadêmica.

Privilegiando, no seu texto, os aspectos que tratam da universidade privada, apresentamos:

- as instituições privadas dispõem de total flexibilidade para o estabelecimento e implantação de uma política própria de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e da carreira de seus recursos humanos; a limitação está vinculada à disponibilidade de recursos financeiros. O governo interfere fixando os requisitos mínimos para o exercício da docência. Para exemplificar o exposto, é importante assinalar que a LDBEN n. 9.394 / 96 estabelece que, num prazo de oito anos (portanto, em 2004), as universidades deverão apresentar pelo menos 1/3 dos seus professores com Cursos de Pós-Graduação – *stricto sensu* e que o mesmo percentual, em qualquer época, deverá estar trabalhando no regime de tempo integral; foram definidas, por decreto, etapas intermediárias para tais patamares, acrescidos na proporção de professores com doutorado;
- destaca-se a interferência dos órgãos governamentais no aspecto financeiro, quando definem os índices de reajuste das anuidades escolares, principal fonte de receita dessas instituições; corroborando o exposto, uma medida provisória, editada em 1997, confirmou as normas controladoras

dos aumentos abusivos de mensalidades escolares dos estabelecimentos privados de ensino, em todos os graus;

- por outro lado, as universidades confessionais procuram diferenciar-se das demais universidades privadas, apresentado-se como organizadas sob o regime jurídico de direito privado ou, ainda, de sociedade civil, com patrimônio pertencente a uma comunidade, sem depender de famílias, de empresas ou de grupos com interesses econômicos; não distribuem dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio a sócios da sociedade mantenedora. Com esses critérios, reivindicam a dotação de recursos públicos, com legitimidade; ainda, ao proporem um sistema de avaliação das instituições de ensino superior, prevêm descredenciamento daquelas com baixa qualidade e premiação para aquelas de alta qualidade, com recursos para o financiamento do ensino e da pesquisa;
- A LDBEN n. 9.394 / 96 já havia admitido a existência de entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com fins lucrativos; até então, as instituições de ensino não podiam ter fins lucrativos, mas suas mantenedoras tinham a permissão e, a despeito da legislação, existiam mecanismos de transferências de recursos entre ambas as entidades. A Medida Provisória, de abril de 1997, que teve força de lei, determinou que as entidades mantenedoras que assumissem sua finalidade não lucrativa deveriam reorganizar-se, de modo a atender uma série de requisitos, e as entidades mantenedoras com finalidades lucrativas tiveram um prazo curto para alterarem sua natureza jurídica e, posteriormente, deveriam submeter seus novos estatutos ao Ministério da Educação, para serem recredenciadas. Tanto a Medida Provisória como o Decreto foram prontamente repudiados pelos dirigentes das instituições de ensino particulares, considerando-os como interferência indevida do governo na iniciativa privada, fora do âmbito do ensino, por pretender regular o funcionamento das entidades mantenedoras. Recusaram também a prática do recredenciamento, em especial o estabelecimento de etapas intermediárias e requisitos adicionais para que as universidades atinjam os

patamares previstos na LDBEN n. 9.394 / 96. A ofensiva obteve resultado e um novo decreto, quatro meses depois, revogou o anterior e mostrou recuos, tanto para as entidades sem fins lucrativos como para as entidades privadas de ensino; estas últimas, classificadas como particulares em sentido restrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, ficaram sob o regime da legislação mercantil, como se comerciais fossem;

- O governo, entretanto, está presente na concessão de crédito às instituições citadas: de acordo com Lei de julho/96, além dos recursos orçamentários e reversão dos financiamentos concedidos, os recursos do programa de crédito educativo passariam a incluir 30% da renda líquida dos concursos de prognósticos administrados pela Caixa Econômica Federal (Loteria Esportiva e Sena); os recursos referidos à receita de impostos seriam somados às transferências oriundas do jogo legal. Contudo, essa concessão está subordinada às necessidades dos estudantes e também à qualidade do ensino oferecido pelos cursos freqüentados, auferida por meio do exame nacional de cursos- o Provão - e confirmada por visitas, *in loco*, de comissões de especialistas do MEC. Pode haver o desencredenciamento ou o reordenamento institucional das universidades, que poderão ser reclassificadas como centros universitários.

Para Buarque (1990), como a universidade no Brasil nasceu em uma sociedade segregada e dependente, continuou a ser segregada em relação à sua população e dependente em relação aos objetivos internacionais, nos quais somente a minoria da população está integrada; o autor nos chama a atenção para o fato de que a universidade serve apenas a uma parte de uma sociedade dividida e dependente, privilegiada e diretamente integrada aos valores internacionais, com interesses divorciados da maioria da população.

O desafio da universidade é situar-se no contexto da sociedade brasileira, colaborando na construção de uma nação; é um importante instrumento de modernidade da sociedade na qual se situa, tendo, inclusive, o papel de agente na definição de modernidade, realizadora dos objetivos de uma sociedade.

Assim, para o autor, a universidade deve ser:

- instrumento de soberania: definição de seus objetivos frente aos do país e dos campos de estudos e soluções que lhe interessem;
- comprometida com a qualidade, entendida aqui como seriedade, funcionalidade (para as áreas técnica) e ineditismo (para as áreas científicas, artísticas e filosóficas, que levem ao avanço do saber);
- sintonizada com a sociedade e sua luta por igualdade;
- organizada, em sua estrutura, para enfrentar os problemas reais da sociedade;
- inovadora em seus métodos de trabalho, deixando o dogma de dona da verdade e adotando o *axioma da dúvida em seus cursos*.

Estudioso e profissional da educação universitária, Buarque (1990) considera que a gestão de uma universidade não pode se limitar apenas aos aspectos gerenciais: tem que incorporar nos seus métodos o próprio objeto de sua produção. Assim, a gestão deve se dar como um processo de educação, em que o gerir se dá junto com o gerar novas idéias, num processo de transformação que faça a universidade funcionar com competência, na busca de qualidade comprometida com objetivos da sociedade em que se situa. A universidade necessita se submeter a esses ditames da educação, incluindo os professores, alunos e funcionários, para que o país passe de uma visão dependente para a formulação de um pensamento nacional consistente com a evolução internacionalista a que se propõe.

Alguns outros autores como Meyer Jr. (1991) e Tachizawa e Andrade (1999), advogam a idéia de que os administradores das universidades devem adotar o planejamento estratégico como metodologia de trabalho e forma de gestão, para que as instituições consigam vencer os obstáculos inerentes a um ambiente dinâmico, repleto de forças econômicas, culturais, sociais, políticas, tecnológicas e demográficas.

As diferentes idéias aqui expostas nos permitem a tentativa de uma síntese que, embora considere a presença marcante da esfera governamental na administração das universidades, tanto nas instâncias acadêmica como na financeira, deixa entrever possibilidades de uma gestão interna que, se especializada, pode gerar o desenvolvimento da instituição, das pessoas que dela fazem parte e da sociedade em geral. É necessário, contudo, destacar a administração como construtora da universidade em seus diversos aspectos (legal, físico, acadêmico), como *conciliadora* dos objetivos institucionais, do corpo gestor e dos professores e como responsável pelo planejamento. O papel do gestor, muito próximo ao de um educador, é então realçado no desafio de profissionalizar, modernizar e desenvolver a universidade, ou seja, de provocar mudanças na instituição.

3.2 Desenvolvimento e mudança organizacional

3.2.1 Desenvolvimento Organizacional – DO

Uma das linhas teóricas que dá sustentação a esta dissertação, na história da construção da Teoria Geral da Administração, é o modelo do *Desenvolvimento Organizacional – DO* –, por constituir a *teoria das organizações aplicada*, nas palavras de Motta (2000). O modelo é decorrente da Escola de Relações Humanas e do Behaviorismo na Administração e apresenta uma interseção com a Teoria dos Sistemas e da Contingência.

É uma teoria das organizações aplicada, na medida em que operacionaliza os seus conceitos. Alguns dos autores que se dedicaram ao estudo desse campo da administração são Warren G. Bennis, Edgar H. Schein, Richard Beckhard, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Chris Argyris, Rensis Likert e Robert Blake.

O conceito e o processo de *DO* encontram-se vinculados àqueles relativos à mudança. Para Motta (2000), a mudança é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, de ordem técnica,

social ou cultural; essas alterações podem ser estruturais e comportamentais e são geralmente interdependentes, e o trabalho eficiente de desenvolvimento se ocuparia dos dois tipos. Contudo, o DO deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico, que pode ser mais ou menos complexo, conforme o grau desejado de mudança: a situação requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Os três níveis de levantamento previstos, a saber, a situação real x situação desejada, as relações entre grupos de participantes e as relações entre os participantes e a organização, costumam resultar em alterações tanto estruturais quanto comportamentais.

Souza (1975) define o DO como um processo de mudança planejada, que visa à melhor eficiência e eficácia da empresa no seu meio, efetuando-se a partir de um enfoque organizacional global envolvendo pessoas da mesma organização e necessariamente os escalões mais altos e decorrendo de um diagnóstico específico na organização; pode utilizar vários tipos de intervenção tais como a consultoria de processo, a confrontação, a negociação de papéis, as atividades técnico-estruturais, o feed-back de dados e o treinamento.

Em Bennis (*apud* Souza, 1975), o DO é definido como um processo que visa aperfeiçoar o funcionamento de uma organização a fim de que se mantenha em condições de enfrentar as inovações constantes que o mundo exige. Em suas próprias palavras, o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições sociais concorrem e lutam pela sobrevivência sob condições de mudança crônica.

Em relação à estratégia, o DO quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacionais – as variáveis das pessoas – como um ponto de entrada e, secundariamente, nas metas, estruturas e tecnologias da organização. Tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança. É uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma

mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento baseado numa experiência anterior (e não em conhecimentos intelectualizados). É um processo planejado, envolvendo a organização como um sistema global, contando, antes de mais nada, com o envolvimento da alta administração e não se trata de um simples treinamento de executivos ou subordinados.

Lawrence e Lorsch (1972) propõem quatro etapas no *DO*. A primeira seria o *diagnóstico*, que significa o levantamento da situação real em relação à situação desejada. A segunda, o *planejamento de ação*, quando se definiriam os métodos e a seqüência da mudança. A terceira se constituiria como a *implementação e acompanhamento* e a última seria a *avaliação*. O processo funciona como um circuito fechado, em que o resultado da avaliação implica alteração do diagnóstico e, assim, por diante. Para esses autores, o *DO* é também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, a saber: divisão do trabalho, rede de comunicações e na estratégia das transações com o ambiente, para citar alguns exemplos.

De acordo com Beckhard (*apud* Souza, 1975), uma organização tem interface com um ambiente e é formada por equipes que têm interfaces; nela existem objetivos organizacionais e uma coleção de objetivos, necessidades e valores individuais e subgrupais e são necessárias a educação e aprendizagem contínua para a organização sobreviver. As metas de todos os esforços de desenvolvimento organizacional são a crescente eficiência no desempenho e a saúde cada vez melhor da organização, levando-se ainda em conta que esses resultados devem permanecer constantes no tempo. Têm como objetivo específico melhorar as condições para atingir as metas da organização. As mudanças que se buscam estão diretamente ligadas à exigência ou necessidade que a organização está procurando enfrentar, e os dados são gerados pelo próprio sistema.

O autor ainda apresenta o DO como um esforço a longo prazo, que trabalha principalmente com grupos, pois são as unidades básicas da organização, e as atividades são orientadas para a ação dentro da organização. A maior parte das intervenções em DO se destina a aumentar a eficiência dos grupos e a melhorar a colaboração e as interfaces; a determinar, aguçar, clarear, modificar objetivos organizacionais e coordená-los com objetivos, necessidades e valores individuais ou subgrupais; pretende, ainda, ajudar na aprendizagem.

Conforme Beckhard (1972) o bom êxito das intervenções para o desenvolvimento organizacional está em boa parte relacionado à qualidade da administração dos esforços e ao comprometimento da alta administração da organização em investir a energia e o esforço pessoal necessários. Uma condição essencial de qualquer programa eficiente de mudança é que alguém, numa posição estratégica, realmente sinta a necessidade de modificação em qualquer um dos pontos: na estratégia administrativa, nas normas *culturais* (a fim de serem mais consistentes com as exigências concorrenciais do ambiente), nas estruturas e posições, na colocação intergrupar, no sistema de comunicações (em termos não apenas da estrutura mas também da qualidade da comunicação), na forma de enfrentar os problemas de fusão (seja de empresas ou de divisões de organização), no planejamento, na motivação de equipe de trabalho ou para melhor adaptação a um novo ambiente.

Para o autor os *administradores de mudança* são aquelas pessoas, tais como o principal executivo da organização ou o chefe de uma unidade, que são responsáveis pelas operações e pela eficiência da organização e que devem aceitar a principal responsabilidade administrativa em qualquer esforço planejado de mudança, tanto para a organização tomada como um todo como para alguma unidade.

Referindo-se em Bennis(1969) o agente de mudança é quase sempre um cientista profissional do comportamento e naturalmente encara os aspectos humanos e sociais de uma situação como sendo os mais compreensíveis,

senão os mais acessíveis e os mais sensíveis à mudança. Os *agentes de mudança* são aqueles que estarão proporcionando ajuda técnica, especializada ou de consultoria na administração de um esforço de mudança. São, na maioria das vezes, mas não exclusivamente, externos em relação ao sistema. Compartilham de uma *filosofia social*, um conjunto de valores sobre o mundo em geral e sobre as organizações humanas em particular, sob a qual moldam suas estratégias, determinam suas intervenções e comandam suas respostas aos sistemas. Essa filosofia social tem como pressupostos a melhora da competência interpessoal, uma mudança nos valores (de modo que os fatores e os sentidos humanos venham a ser considerados legítimos) e o desenvolvimento de uma crescente compreensão entre e dentro dos grupos de trabalho, com o intuito de reduzir as tensões. É importante ressaltar que o DO implica um relacionamento de colaboração entre o agente de mudança e os componentes do sistema.

Beckhard (1972) ainda chama a atenção para a distinção e as relações entre os esforços para mudança do tipo DO com aqueles de outra natureza, como o Desenvolvimento Administrativo, o Treinamento e a Pesquisa Operacional.

A diferença entre o *Desenvolvimento Organizacional* e *Desenvolvimento Administrativo* está principalmente em quem é o cliente. O desenvolvimento administrativo poderia ser adequadamente chamado de *desenvolvimento do administrador*, pois, em geral, seus objetivos são os de melhorar a destreza, a habilidade e a capacidade dos administradores para que possam lidar com atribuições mais amplas e para que tenham condições de agir a fim de atender às necessidades da organização no que se refere à sucessão, à promoção e assim por diante. O desenvolvimento administrativo inclui planejamento de carreira, rotação de funções, educação administrativa dentro e fora da organização, para citar alguns aspectos. Em tudo isso, o objetivo é o desenvolvimento, o aperfeiçoamento ou a elevação profissional do administrador tomado individualmente. Por outro lado, o desenvolvimento organizacional, conquanto certamente inclua os esforços de desenvolvimento

administrativo, está essencialmente preocupado em aperfeiçoar os sistemas que compõem a organização total. O esforço de DO estará preocupado mormente com o treinamento *de* grupos e não necessariamente *em* grupos, em lidar com relações intergrupais, com o exame de sistemas de comunicações ou com estruturas e funções dentro da organização e com o aperfeiçoamento do procedimento para o estabelecimento de metas. Na verdade, os membros individuais de uma dada equipe freqüentemente aprendem muito, para exemplificar, sobre seus próprios desempenhos pessoais, suas relações interpessoais e suas capacidades com vistas à tomada de decisões, mas a atenção principal é dirigida para a *equipe*.

Em se tratando do *Desenvolvimento Organizacional e do Treinamento*, diz o autor que, por vezes, a administração percebe a necessidade de alguma espécie de esforço global de treinamento e que abranja a empresa como um todo. Este esforço teria como objetivo principal elevar o nível da eficiência administrativa de todos os administradores ou da capacidade de todas as unidades de trabalho no que se refere à solução de problemas. A diferença entre as práticas de treinamento e um genuíno esforço de DO é a de que as primeiras não estão especificamente relacionadas à missão da organização, não estão orientadas para a ação no sentido de proporcionar um elo de ligação entre a atividade de treinamento e o planejamento da ação que se lhe segue e não são organicamente parte de um esforço maior, características peculiares do DO. Isso não significa que estes esforços de treinamento não sejam muito úteis mas, sim, que eles não produzem necessariamente alguma mudança *organizacional*. Antes que ocorra qualquer mudança na organização, torna-se necessário um estudo completo de suas relações com a realidade do seu planejamento, do seu estabelecimento de metas e do seu relacionamento. Pode-se ter a participação global da empresa num esforço educacional, mas isso não é o mesmo que um esforço total de desenvolvimento organizacional.

O *Desenvolvimento Organizacional e Pesquisa Operacional*, embora apresentem vários pontos de semelhança, tais como a atenção centralizada em

problemas, a ênfase na melhoria e na otimização do desempenho, a forte confiança na aplicação da ciência empírica como principal método de influência e a ênfase na abordagem dos problemas na base dos sistemas, segundo Bennis (1969), sua diferença mais crucial prende-se à identificação das variáveis estratégicas, isto é, aqueles fatores que parecem introduzir alguma diferença no desempenho do sistema que está sendo estudado. Em outras palavras, os profissionais da PO tendem a selecionar variáveis econômicas ou de engenharia, que são quantitativas e mensuráveis e que parecem estar diretamente ligadas ao lucro e à eficiência do sistema, e o profissional de DO tende a ficar mais preocupado com variáveis e valores humanos. As semelhanças e diferenças entre DO e PO indicam uma grande necessidade de relacionamento entre esses dois tipos de esforços; é essencial que os esforços de DO e de PO sejam coordenados no nível operacional e reunidos no gabinete do presidente, ou seja, que todos os níveis da organização participem dos mesmos.

Encontram-se, em Wood Jr. (1995), algumas outras abordagens sobre mudança organizacional como a de Harari, que a vê como um processo e se caracteriza pelo princípio de melhoria contínua e a de Herzog, no qual a mudança organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores da organização, que ocorrerão em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia; este último conclui que o grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional e que, portanto, a chave para o seu sucesso é o gerenciamento das pessoas. Huey se apropria do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre os paradigmas na ciência e diz que as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas fundamentais para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

3.2.2 Movimento pela aprendizagem organizacional

Uma segunda linha teórica a ser utilizada nesta dissertação será aquela que se pode denominar de *Movimento pela aprendizagem Organizacional*, já que não se pode conceituá-la como uma escola ou abordagem da história da administração, embora reafirme, contemporaneamente, uma premissa já vista no DO: a de que as pessoas e as organizações aprendem. Na literatura consultada, podemos identificar, no movimento, tanto uma origem dos países orientais, como uma de origem americana; na primeira, autores como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi ilustram o movimento por meio de uma obra que aborda a criação do conhecimento na empresa japonesa; na segunda, autores como Peter Senge, que declara ter recebido influência de David Bohm, Chris Argyris e de Arie de Geus, este último especialmente quanto à idéia das organizações que aprendem, como também Thomas A. Stewart, cuja obra versa sobre o capital intelectual.

O período histórico e social no qual o movimento se inicia, de acordo com Stewart (1997), é 1991, o chamado *Ano 1 da Era da Informação*, devido, especialmente, ao grande avanço tecnológico. Na Era da Informação ou do Conhecimento, a base da economia, as fontes fundamentais de riqueza passam a ser o conhecimento e a informação que se tornam as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia, os fatores importantes de produção, originando a economia do intangível, em que a tarefa econômica é administrar o capital intelectual: encontrar, estimular, armazenar, vender e compartilhá-lo.

O conhecimento passa a ser o principal recurso competitivo, no ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997). Estes autores entendem a organização como um sistema vivo, afirmando que as empresas japonesas criam o conhecimento organizacional, são capazes de difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, inovando, de forma contínua, incremental e em espiral, a espiral da criação do conhecimento. Ao detalhar a forma dessa criação, distinguem a visão ocidental e a oriental quanto ao conhecimento nas organizações: na primeira, a transmissão do conhecimento

se dá através da educação e do treinamento, enquanto, na segunda, o conhecimento organizacional é criado por meio do compartilhamento, ou seja, durante o tempo de conversão do conhecimento tácito em explícito, e de novo, em tácito. O conhecimento tácito são as conclusões, os *insights* e os palpites subjetivos com que os trabalhadores contam, tendo, portanto, uma natureza subjetiva e intuitiva. Têm também duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A técnica é a capacidade informal, as habilidades e o *know-how*, e a cognitiva são os esquemas, os modelos mentais, as crenças e as percepções tomadas como certas, que refletem a imagem da realidade e visão do futuro. O conhecimento explícito é o visível, o que pode ser processado por computador. O conhecimento, então, não é uma reunião de dados e informações e, sim, um processo altamente individual de auto-renovação organizacional e pessoal, constituído por si mesmo, por meio de uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização, interação entre o externo e interno, em que todos são agentes da criação do conhecimento. A espiral da conversão do conhecimento passa por quatro modos: inicialmente a *socialização*, quando o conhecimento tácito é transformado em formal, seguida pela *externalização*, quando o conhecimento tácito é explicitado em conceitos e compartilhado com os outros; na *combinação*, o conhecimento já explícito é convertido em outro também explícito e, fechando o ciclo, a *internalização*, quando o conhecimento explícito se torna tácito.

| | Conhecimento Tácito | em | Conhecimento Explícito |
|------------------------|---------------------|----|------------------------|
| Conhecimento Tácito | Socialização | | Externalização |
| Conhecimento Explícito | Internalização | | Combinação |

FIGURA 1 - Quatro modos de conversão do conhecimento

FONTE - NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.69.



FIGURA 2 - Espiral do conhecimento

FONTE: NONAKA, I. e TAKEUCHI, 1997, p.80

| | Conhecimento tácito | em | Conhecimento Explícito |
|------------------------|--|----|---|
| Conhecimento Tácito | (Socialização) Conhecimento compartilhado | | (Externalização) Conhecimento conceitual |
| Conhecimento Explícito | (Internalização) Conhecimento operacional | | (Combinação) Conhecimento sistêmico |

FIGURA 3 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

FONTE - NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.81.

Para Stewart (1997), o homem, com o advento da alta tecnologia, perdeu seu objeto de trabalho e agora a sua matéria-prima é a informação; os trabalhadores constituem o ativo intelectual da organização (substituindo os ativos físicos), e o conteúdo de seu trabalho exige sempre mais conhecimento. Cada vez mais as pessoas trabalham com informações, como, por exemplo, nas áreas de vendas, administração, técnicas e de gerência. Os gerentes atuam como guardiões dos ativos de uma empresa; como o trabalho está se afastando da produção e se aproximando do conhecimento, a gerência do tipo comando e controle é menos necessária e menos factível, pois os trabalhadores sozinhos e em equipes planejam, organizam e executam muitos aspectos de seu trabalho, e muitas tarefas são feitas pelo computador; os gerentes de nível médio estão desaparecendo.

Quanto à gestão, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os gerentes ocidentais precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar os *insights*, as intuições e palpites subjetivos, obtidos através do uso de metáforas, imagens ou experiências dos trabalhadores. Acrescentam que são três as características-chave da criação do conhecimento organizacional: a confiança na linguagem figurada e no simbolismo, por meio das metáforas e da analogia, a conversão do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional e a aceitação da ambigüidade e redundância no decorrer do processo; citam também as condições capacitadoras dessa criação: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e a variedade de requisitos.

Falar, pois, de conhecimento organizacional é associar, indubitavelmente, os indivíduos e a organização, pelo elo da aprendizagem, potencializando a competência desses elementos.

Senge (2001) nas conclusões de seus estudos, divulgadas em 1990, pontua que, enquanto as organizações do século XX foram bem sucedidas pela capacidade de marketing de massa, controle gerencial e sofisticação

financeira, as do século que se inicia provavelmente serão caracterizadas por maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis, pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico (incrementando o pensamento reducionista tradicional), e as habilidades pessoais e interpessoais serão tão exigidas quanto aquelas para as atividades de marketing, produção e finanças; é possível que a aprendizagem se torne mais importante do que o controle.

As organizações baseadas no conhecimento, também chamadas de organizações que aprendem, têm como características inerentes a flexibilidade, a adaptabilidade e a capacidade de reinventarem-se continuamente; apresentam como base a crença de que, num mundo de intensas e aceleradas mudanças, a fonte da vantagem competitiva reside na capacidade da empresa em aprender mais rapidamente que os seus concorrentes. Torna-se, então, necessário que ela se conscientize da importância da aprendizagem e da criação do conhecimento: aprender e desaprender.

Essa filosofia é decorrente da gestão da qualidade – administração com qualidade total aplicada com sucesso nos países asiáticos –, baseando-se na melhoria contínua, se anteriormente dos processos e produtos, agora do conhecimento sobre os sistemas sociais, ou seja, um sistema de gestão voltado para a aprendizagem.

Os estudos de Senge (2001), expostos no livro denominado *A quinta disciplina*, divulgado em 1990, apresenta a conexão da aprendizagem e da geração do conhecimento com as ferramentas e métodos específicos, ou seja, descreve alguns princípios para que se possa promover a mudança organizacional almejada, princípios esses que se traduzem especialmente pela mudança nas formas de pensar e de interagir das pessoas. A capacidade de adaptação e evolução das organizações será proporcional às capacidades das pessoas de refletir e pensar conjuntamente. Os gerentes devem dominá-las para que possam influenciar os demais, pois tais mudanças não podem ser impostas.

Numa bela metáfora, o autor nos diz que, como o movimento do mestre do aikido que coordena rapidez, agilidade e calma interior, as verdadeiras organizações que aprendem incorporam o paradoxo de serem mais lentas e mais rápidas. A organização que aprende é uma visão, que tem como fundamentos os elementos que constituem as cinco disciplinas – o pensamento sistêmico, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe – perpassadas pelo diálogo, que possibilita a vivência dos elementos anteriores. O modelo almejado é o de uma comunidade de aprendizagem, em constante indagação e experimentação, em que a jornada é infinita, a prática é contínua e as pessoas sustentam o esforço e a orientação para a aprendizagem.

Ao relatar as experiências realizadas no Centro de Aprendizagem do Instituto de Tecnologia de Massachusetts – MIT –, o autor apresenta alguns pontos, dos quais ressaltamos alguns abaixo relacionados:

- o desenvolvimento das disciplinas pode aumentar a eficácia das equipes de trabalho;
- os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem mesclam mudanças comportamentais e técnicas (nas pessoas e nos sistemas);
- a liderança nasce de uma convicção pessoal, de uma predisposição, de uma crença em que a vivência das disciplinas levará a conseqüências significativas nos negócios, mas que também tem significado para as próprias pessoas;
- é essencial que haja uma liderança que possa agir e tomar decisões com relação à incorporação das novas idéias no negócio ou formas de trabalho, mas tais lideranças podem estar tanto nos níveis médios quanto no topo das organizações;
- todas as disciplinas são importantes, há necessidade de contínua experimentação e algumas dificuldades se apresentam na busca pelo pensamento sistêmico, tanto de origem motivacional, quanto aquelas de ordem cultural;

- finalizando, a comunidade de aprendizagem é algo a ser construído, e as diversas estratégias de comunicação são fundamentais – reuniões, periódicos, redes eletrônicas, outros – , ao lado de um trabalho permanente para o desenvolvimento e avanço nas disciplinas.

3.3 O trabalho e o desenvolvimento dos gestores

Para Souza (1975), numa organização empresarial, podem se destacar, para fins de análise, vários subsistemas tais como o tecnológico, o estrutural, comportamental, o administrativo, o político e outros; dentre estes, o comportamental ou psicossocial é o mais importante, por ser o mais difuso, o mais complexo e o que mais influencia as outras áreas e aquele que pode tornar a organização mais eficiente e eficaz, o que faz com que, para desenvolver-se uma Organização, se priorize o sistema psicossocial. Dessa forma, o desenvolvimento dos gerentes deve ocupar um lugar de destaque no desenvolvimento das organizações.

O professor e pesquisador Aktouf (1996), ao se pronunciar sobre a administração, retoma uma velha questão: trata-se de uma ciência, uma arte ou um conjunto de técnicas? Ao tentar responder a ela, faz menção ao engenheiro Henry Fayol, que foi o autor do primeiro tratado de administração, reunindo e enunciando as idéias e princípios dos grandes chefes industriais; foi também o primeiro a falar sobre uma doutrina de gestão, que poderia ser ensinada. O autor esclarece que a ciência foi requerida como uma provedora de métodos para que a administração na era industrial, chamada então de administração científica, produzisse bens em maior quantidade e mais rapidamente. Por fim, defende a idéia de que a administração, como qualquer outra atividade humana, lida com conhecimentos científicos, experiências, técnicas e também tem um sentido estético e um sentido de intuição, e que não é possível determinar a importância relativa de cada um desses elementos constitutivos. Cita e reafirma as posições de Mintzberg de que a administração é uma prática, uma ação concreta contínua e de que o gestor é um ente de

ação, alguém que, numa perspectiva ideal, se baseia num conjunto de saberes científicos ou tirados da reflexão sobre a experiência, para ampliar sua percepção das situações e fundamentar as intuições que guiarão o exercício de suas atividades. Então, para o gestor, administrar é mais uma forma de sabedoria do que um conjunto de técnicas. A sabedoria não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar, mas também em procurar responder às solicitações pontuais e dificuldades de sua organização e de seu meio. E também atender as exigências dos papéis que ele deve cumprir cotidianamente em relação a seus colaboradores, empregados, fornecedores, clientes, sociedade e natureza: representar, informar, compreender, sintetizar, comunicar-se, orientar, distribuir recursos e outros.

Historiando a administração, Aktouf(1996) cita Mary Parker Follet e Chester Barnard que, na primeira metade do século XX, diziam ser o principal papel do gestor a capacidade de suscitar adesão e de favorecer a colaboração e a cooperação. A questão seria como conseguir fazê-lo. Ao falar sobre Elton Mayo, o autor relembra seu enfoque sobre o fator humano e o sistema social como os centros da gestão, nas empresas. Relata também que, ao tentar que a gestão se tornasse científica, viu-se uma tendência às medidas, à estatística, uma munção de técnicas e ferramentas pretensamente científicas. Diante disso, a gestão se distanciou da natureza do seu objeto que é, antes de tudo, social e humano. As ciências exatas, as econômicas e as financeiras adquiriram tal *status* que a parte social e humana da empresa foi considerada independente, reduzida a raciocínios contábeis ou tecnicamente gerenciáveis. A visão mecanicista, em que a organização e o ser humano são compreendidos pelos princípios newtonianos da mecânica e da máquina e a visão economicista, ou seja, a regida pela lei da maximização dos ganhos ou por uma natureza humana racional que calcula perdas e ganhos em todos os seus atos, passaram a prevalecer nas organizações.

A partir das constatações, em suas pesquisas, de sucesso em organizações que se baseiam num clima relacional e social que conduz à cooperação, afirma

que a gestão é cada vez menos uma questão de saberes específicos e cada vez mais uma questão de princípios e de habilidades próprias para favorecer certa qualidade no estar e no fazer coletivamente. O trabalho do administrador é, principalmente, uma prática social, uma capacidade em harmonizar e favorecer a cooperação de todos os atores da empresa. Os elementos técnicos e econômicos são secundários, pois seu trabalho não pode ser mais concebido como exclusivamente baseado em cálculos, técnicas, ferramentas ou receitas. O administrador do futuro será aquele que souber utilizar sua reflexão e julgamento, apoiando-se em conhecimentos e experiências interiorizadas, ricas e variadas. Deverá saber suscitar o interesse e ampliar a potencialidade de inovação e criatividade dos empregados.

Nos textos do autor são encontradas algumas orientações para uma *escola de gestão*. Esta deverá valorizar os conhecimentos gerais e mais amplos (em detrimento do tecnicismo e das *ferramentas*), substituir as ideologias pelos referenciais científicos e, a partir destes, propiciar a experiência concreta. Deverá buscar a criatividade e a inovação, focar a necessidade de sistemas participativos, de colaboração, de confiança, do compartilhamento necessários à sinergia e à eficiência e integrar a preocupação com a ética nos processos de gestão e com as conseqüências das atividades da empresa sobre as pessoas, sociedade e natureza. De acordo com o autor, o gestor do século XXI deverá se pautar pela habilidade de compreender antes de agir e pela capacidade de gerar um clima e condições que suscitem a adesão e a mobilização e por uma liderança caracterizada pela partilha, pelo direito ao erro e pela confiança. Tais condições contribuirão para a empresa inteligente e humanizada e para a administração renovada.

Tomando como referência Motta (1999), a gerência é a arte de pensar, de decidir e agir, de fazer acontecer, de obter resultados. Para ele, o trabalho gerencial é atípico, difícil de ser descrito, cuja função ainda permanece um tanto ambígua e, até mesmo, misteriosa para muitos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Contrasta com outras funções produtivas como as técnicas e

as administrativas, que são passíveis de definições claras sobre suas atribuições, previsíveis e rotineiras. Os mitos sobre a função gerencial a apresentam como ordenada, lógica e racional e que se faz presente numa organização que apresenta uma realidade administrativa racional, controlável e passível de ser uniformizada. Na realidade, quando se aproxima do trabalho gerencial, percebe-se que este se inscreve num ambiente turbulento, de rápidas mudanças internas e externas à organização, que levam os gerentes a práticas que contrariam aquelas idealizadas pelos autores e livros clássicos da administração: as ações são pouco planejadas, e as tarefas imprevistas interrompem as planejadas, a análise dos problemas se dá na medida em que surgem, as decisões são influenciadas não por informações fundamentadas e organizadas, mas antes por aquelas parciais, adquiridas por meio das relações e da intuição do decisor. As preocupações com o trabalho invadem a vida privada e o tempo de lazer dos gerentes e estes se ressentem da falta de tempo para pensar sobre o futuro da empresa, planejar e analisar um problema. Portanto, há ênfase nas soluções de problemas e na garantia das ações operacionais, em detrimento das políticas e diretrizes de longo prazo e da sistematização das atividades, e as relações são predominantemente informais e, dessa forma, percebe-se que o trabalho do gerente reflete as ambigüidades, a fragmentação e as contradições encontradas na realidade organizacional. Para o autor, *“estes profissionais exercem uma função tensa e estafante, que tem menos a ver com construir uma estrada em terreno firme e mais com buscar uma trilha à beira de areia movediça ou com atravessar um rio cheio de piranhas”* (Motta, 1999).

Se a complexidade das organizações modernas já não comporta gerentes que se baseiam exclusivamente no bom senso e nas experiências passadas, é preciso desenvolver a capacidade gerencial, ou seja, adicionar novas habilidades ou complementar a formação dos profissionais, inclusive os de administração, para que o exercício das funções gerenciais revele mais eficiência e eficácia. A formação e o treinamento gerencial constituem, antes de tudo, uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, conferindo ao indivíduo

uma nova visão de si próprio, de sua carreira, de seu futuro e de sua organização.

Embora o autor distinga as realidades das funções gerenciais por nível hierárquico – dos dirigentes(alto), intermediário e de supervisão – e dê ênfase especialmente ao desenvolvimento dos primeiros, para os fins desta dissertação, não estabeleceremos tal distinção e trataremos de maneira única o desenvolvimento dos gestores de todos os níveis da universidade. A necessidade de diferenciação, por nível hierárquico, no enfoque dos ensinamentos, se pertinente, é provável que surja quando da realização da pesquisa junto aos gestores da universidade.

A gerência, para Motta (1999), só existe porque há atividades que um indivíduo não pode fazer sozinho e necessita, portanto, da cooperação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. É o exercício de uma atividade que exige mais de uma pessoa para exercê-la, existe um objetivo comum, requer uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins e necessita da cooperação entre os indivíduos, para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro.

Por sua vez, a gerência exige um elenco de habilidades complexas que, reunidas, possibilitarão a competência para a ação: analisar, julgar, decidir, liderar para a efetividade e satisfação no trabalho, lidar com riscos e incertezas, negociar e integrar divergências, relacionar-se e desenvolver estratégias que favorecerão a intervenção no sistema organizacional e a transformação dos objetivos, valores e conhecimentos em ações. Dentre as habilidades, existem as que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna, outras que necessitam de ser sistematizadas e aquelas que podem ser ensinadas e apreendidas por aqueles que têm a gerência como profissão. Essa capacidade só se consegue através do aprendizado gerencial mais sistematizado, que possa abrir caminho a novos valores e alternativas. Esse é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos

conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo, fortalece sua capacidade de análise dos problemas, toma consciência de alternativas comportamentais, conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.

A aprendizagem envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. A primeira pretende o aprendizado da administração. A segunda objetiva a utilização das técnicas administrativas na decomposição, análise e solução de problemas. Já a terceira foca o aprendizado nas novas maneiras de interação humana, de comunicação e interação grupal e de exercer ou lidar com o poder e a autoridade. A última pretende que o gerente aprenda sobre si próprio e sua função, bem como sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização e comprometa-se com a missão sócioeconômica da instituição em que trabalha.

O exercício da gerência exige também conhecimentos que podem ser aprendidos, resultando em quatro áreas, representadas pelas capacidades de desenvolver estratégias, de agir baseando-se na racionalidade administrativa, de tomar decisões, resolver problemas e conflitos e de liderar pessoas, representadas na FIG.4. A aquisição de cada área de conhecimento envolve o desenvolvimento de habilidades, que até podem ser coincidentes; os conhecimentos e as habilidades, no seu conjunto, são complementares entre si e constituem o teor central da capacitação gerencial moderna.

Dentre as áreas de conhecimento, deve-se destacar a liderança, que é uma função gerencial, um meio que facilita as interações pessoais e grupais e favorece o alcance dos objetivos comuns. É considerada a função primordial na gerência, pois a eficácia desta depende do exercício efetivo daquela. Embora não seja privativa da gerência, pois outras pessoas na organização podem exercê-la independentemente de ocuparem posições gerenciais, a dedicação ao aprendizado da liderança é recomendada a todos os chefes e dirigentes,

considerando-se que a habilidade de liderança se desenvolve na medida em que eles permitam que novas idéias penetrem e amadureçam em suas mentes.

| Áreas de conhecimento | Justificativa sobre o tipo de conhecimento | Habilidades e conhecimentos básicos | Importância para a formação de dirigentes |
|-------------------------------------|--|--|---|
| ESTRATÉGIA | Existe uma comunidade com valores, demandas, necessidades e apoios e um ambiente social, econômico e político com recursos, oportunidades e ameaças que precisam ser conhecidos para que se possam identificar alternativas de ação a curto e longo prazos | Capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimento de planejamento estratégico e principalmente formulação, análise e avaliação de diretrizes. | ALTA Desenvolvimento da visão da gerência como um misto de ciência e arte para melhorar a qualidade da decisão. Importância elevada para dirigentes, não tanto como técnica racional, mas como uma postura gerencial |
| RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA | Existe uma ação racional calculada para atingir os objetivos. É preciso identificar previamente os meios mais eficientes e eficazes | Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e apoio gerencial | BAIXA Desenvolvimento da visão da gerência essencialmente como ciência- currículo básico de escolas de administração. Algumas técnicas são importantes para gerentes intermediários. Dirigentes devem estar informados, principalmente quanto à programação e orçamentação |

FIGURA 4 - Áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes (continua)

LIDERANÇA E HABILIDADES INTERPESSOAIS

Existe um público interno que necessita usar a sua capacidade de iniciativa e ação para o alcance de objetivos comuns. É necessário articular e coordenar o poder que existe nos indivíduos.

Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectivas além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação. Conhecimento sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais

ALTA
Visão da gerência como arte. A idéia da liderança foi recuperada recentemente, com ênfase renovada na crença de que dirigentes podem e devem ser líderes

PROCESSO DECISÓRIO

Existe um processo decisório organizacional em que pressões externas, divisão do trabalho e interação humana concorrem para desvios na ação racional. É preciso agir na correção de rumos, solução de conflitos, resposta imediata a problemas e coordenação de esforços individuais discrepantes

Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas. Conhecimento sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança.

ALTA
Visão da gerência como arte e ciência. Uso de conhecimentos científicos para compreender a realidade organizacional, mas a gerência vista essencialmente como a arte do julgamento.

FIGURA 4 - Áreas do conhecimento administrativo e sua importância na formação de dirigentes (conclusão)

FONTE: MOTTA, 1999, p.40-41

É relativamente recente a aceitação de que a liderança pode ser aprendida. A teoria de que existem traços e características inatas para um líder vem sendo substituída pela idéia de que, embora existam qualidades individuais que ajudam um indivíduo a se ajustar melhor em uma função do que em outra, a liderança é uma função gerencial que pode ser ensinada e aprendida por todos os indivíduos, como qualquer outra. Outro ponto a respeito da liderança que tem sido esclarecido é aquele que questiona se as características individuais de liderança são universais ou se dependem de condições organizacionais específicas. A visão moderna da liderança admite que algumas características universais devam ser aprendidas por todos aqueles que tiverem o papel do líder mas, respaldando-se na visão situacional e contingencial, ressalta a importância da adaptação do líder a cada situação ou contexto organizacional. Como a capacidade de liderança não é mais vista como algo inato ou de simples estilo pessoal e, sim, de competência gerencial, tem sido incentivado o aprendizado sobre liderança. O autor faz referências a pesquisas acadêmicas, relatos e experiências de líderes que apontam para as habilidades requeridas dos líderes em três dimensões: organizacional, interpessoal e das características individuais.

A dimensão organizacional se refere às habilidades de conhecer o contexto organizacional em que atua, para que possa identificar e usar os recursos disponíveis na consecução do ideal comum, ou seja, compreender a missão sócioeconômica da organização, seus objetivos e o ambiente em que se situa, bem como identificar novos problemas e procurar soluções diferenciadas, repensar o sistema de autoridade e responsabilidade a partir do compartilhamento e orientar-se para o futuro. As habilidades de comunicação e de interação compõem a dimensão interpessoal e constituem a essência da liderança, por resultarem em influência do líder, comprometimento das pessoas e confiança mútua. São principalmente desenvolvidas a partir do reconhecimento e da aceitação das pessoas como são, da confiança e da valorização das relações e da comunicação. As características individuais, vistas atualmente como possíveis de serem aprendidas por pessoas comuns,

são qualidades percebidas em executivos de renome tais como o conhecimento sobre si mesmo, a iniciativa, o otimismo e a confiança, a persistência e a integridade.

Assim, a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem comum a capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Exige habilidades interpessoais de tratar grupos e indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a auto-realização e desempenho de suas tarefas. Ademais, a liderança requer conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, para melhor conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve.

O desenvolvimento de gestores, portanto, deverá inserir os conhecimentos técnicos, mas é preciso também incorporar, em suas premissas, o conceito de homem psicossocial, a dimensão comportamental, o aprimoramento das habilidades humanas e os aspectos cognitivos e afetivos, para que a universidade se torne um lugar onde o homem seja o centro e encontre sentido para o seu trabalho e, em sua missão voltada para a sociedade, que esta seja atendida em suas expectativas de melhoria e desenvolvimento, o que certamente irá significar que a instituição é eficaz.

CAPÍTULO 4

A EVOLUÇÃO DAS UNIVERSIDADES E DA PUC

A história da universidade, de sua instauração no Brasil e a descrição da PUC Minas como uma instituição de ensino superior privada e confessional, pretendem corroborar para a compreensão do *locus* de trabalho dos gestores, para os quais se busca, nesta dissertação, vislumbrar caminhos que promovam seu desenvolvimento.

4.1 O nascimento da universidade

A história da Universidade, numa perspectiva temporal, pode ser vislumbrada em quatro períodos, de acordo com Trindade (1999): a universidade medieval, que vai do século XII até o Renascimento; a universidade renascentista, que se inicia no século XV; a universidade que institucionaliza a ciência a partir do século XVII e a universidade moderna que começa no século XIX e se desdobra até os dias atuais.

O primeiro período é o da invenção da universidade em plena Idade Média, que constitui o modelo de universidade tradicional, implantada em território europeu, sob a proteção da Igreja romana e institucionalizada com o apoio dos copistas e tradutores que preservam o legado greco-cristão para formar clérigos e magistrados. Os três campos de formação originais das universidades medievais são, sucessivamente, a Teologia (Paris), o Direito Romano e Canônico (Bolonha) e a Medicina (Montpellier, sob a influência de Salerno e da cultura árabe). Em sua fase áurea, abarca outros domínios do saber, como as Artes. No modelo medieval, há três elementos na concepção de instituição: volta-se para uma formação teológico-jurídica, que corresponde às necessidades de uma sociedade dominada por uma cosmovisão católica; organiza-se em torno de uma catedral, sendo a corporação de professores ou

estudantes a base da nova instituição (organização corporativa) e preserva sua autonomia face ao poder político e à Igreja institucionalizada local.

O perfil da universidade tradicional se modifica sob o impacto da Renascença, cujo centro está na Itália, e o novo modelo é impulsionado pelas repúblicas de Veneza e Florença dos Médicis e dos Papas: é o fim da hegemonia teológica e o advento do humanismo antropocêntrico. As rupturas na França e na Alemanha não se darão com a mesma força. Na Alemanha, a evolução da universidade, com o fim do feudalismo, será marcada pelo controle das universidades pelos poderes dos príncipes e essa tendência estabelece um novo padrão da universidade européia, vinculada ao Estado. A Reforma Protestante acentuará esse processo e provoca, como reação do catolicismo, a Contra-Reforma, através da Companhia de Jesus. A ação dos jesuítas amplia o campo universitário da Contra-Reforma na Alemanha, França, Países Baixos e Itália, especialmente criando a Universidade Gregoriana em Roma, em 1533.

Com as descobertas científicas em vários campos do saber do século XVII e o Iluminismo do século XVIII (que resultam na valorização da razão, do espírito crítico, da liberdade e tolerância religiosas e o início da revolução industrial inglesa), a universidade começa a institucionalizar a ciência. A Física, a Matemática, a Astronomia, a Química e as Ciências Naturais dão impulso às primeiras cátedras científicas, e surgem os primeiros observatórios, jardins botânicos, museus e laboratórios científicos e, com isso, intensifica-se a profissionalização das ciências, o que permite sua inserção nas universidades através da pesquisa. Embora existam conflitos, a atividade relacionada com as ciências é reconhecida, marcando uma mudança profunda no sistema de valores e normas universitárias. A Itália desempenhará um importante papel nesse processo de abertura da universidade renascentista ao humanismo e às ciências, que será a base para a universidade moderna do século XIX.

A partir do século XVII, a história da universidade se confunde, em grande medida, com as vicissitudes entre ciência, universidade e Estado. As

universidades não seguem, pois, um modelo único. O século das luzes vai assegurar às universidades inglesas um avanço científico proeminente, como também na Universidade de Moscou e de Coimbra, bem como nas da Alemanha, Suécia, Escócia e Itália. A França, ao resistir ao racionalismo cartesiano, fica em atraso, embora em suas regiões periféricas as ciências experimentais se desenvolvam. As universidades inglesas articulam-se com os colégios e, aumentando suas anuidades, se tornam acessíveis apenas à nobreza e à alta burguesia. Criam vínculos estreitos com o parlamento e ficam fora do âmbito estatal. Já na França, é autorizado o ensino gratuito em 1719, reduzindo os salários dos professores. A expulsão dos jesuítas, em 1762, dá início ao processo de estatização do ensino superior pela Revolução e o Império. Após a revolução Francesa, a universidade napoleônica se organiza subordinada a um Estado nacional. Napoleão funda, em 1806, a Universidade Imperial, subdividida em academias, criando uma corporação encarregada do ensino e da educação pública do Império, criada e mantida pelo estado, tornando a educação um monopólio estatal. A Universidade se torna um instrumento do poder imperial, difundindo a doutrina do imperador.

A Alemanha é afetada pela ocupação francesa na margem esquerda do rio Reno, fechando e desaparecendo universidades. A Prússia perde toda a sua base intelectual e uma nova universidade nasce da fusão com a Academia de Berlim, garantindo a liberdade dos cientistas e sob a proteção do Estado, do qual dependia seu orçamento anual, organizando, de forma integrada, as faculdades de Medicina, Direito e Filosofia (e não através das faculdades isoladas napoleônicas). Este movimento iniciado pela Universidade de Berlim produz a progressiva recuperação das universidades alemãs entre 1810 e 1820, dentro de uma concepção de universidade que se estrutura pela indivisibilidade do saber e do ensino e pesquisa.

Estão aqui as matrizes da universidade moderna estatal ou pública, trazendo para o centro da instituição universitária as complexas relações entre sociedade, conhecimento e poder, presentes nos nossos dias.

4.2 A evolução do Ensino Superior no Brasil

O ensino superior no Brasil, de acordo com alguns historiadores, parece ter se iniciado, oficialmente, com a chegada da Família Real Portuguesa ao país. Tomando como referência Valh (1991) e Cunha (1999), podem-se destacar alguns períodos históricos, apresentados a seguir. Na Colônia, o ensino superior era ministrado em colégios jesuítas, com cursos de Filosofia e Teologia. Depois da expulsão dessa ordem religiosa do reino português, em 1759, os conventos franciscanos a substituíram no Rio de Janeiro e em São Paulo. A Igreja Católica era, então, uma instituição privada que se mesclava ao Estado pelo regime do padroado.

A transferência da sede do reino português para o Brasil, em 1808, propiciou a criação de instituições estatais de ensino superior, enquanto os cursos ministrados nos conventos se limitavam à formação dos clérigos.

O Brasil, a partir do século XIX, optou pelo ensino superior profissional com as pioneiras Escola de Minas de Ouro Preto, Medicina de Salvador, Faculdades de Direito e, mais tarde, das Politécnicas.

De 1808 a 1810, foram criadas as Escolas de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia (germes das atualmente existentes Universidades Federais do Rio de Janeiro e da Bahia), a Academia da Marinha e a Escola de Engenharia e Artes Militares do Rio de Janeiro e, em 1827, criaram-se os Cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e Olinda.

Por ocasião da Proclamação da República, em 1889, havia 14 escolas de ensino superior no País, no modelo de instituição estatal, centralmente mantido e controlado.

Os primeiros governos republicanos, influenciados pelo liberalismo e pelo positivismo, embora não pretendessem manter a exclusividade do Estado no ensino superior, deparavam-se com dificuldades para levar à frente os projetos de criação de universidades: o professorado das estatais mantinha um estreito laço com os ocupantes do poder; havia a proibição de Portugal de se criarem novos centros de estudos superiores e a adoção do modelo francês de universidade, comprometido com o regime. Por esse motivo, antes de 1920, nenhuma universidade existiu no país com duração significativa. Encontrou-se a solução com a legitimação do ensino superior não federal, ou seja, estadual e privado, em igualdade de condições com o federal, mediante o reconhecimento dos cursos, a comprovação que seus currículos eram iguais aos das instituições federais e o registro dos diplomas profissionais realizado nas repartições federais competentes.

Em 1909, foi criada a Universidade de Manaus, que funcionou até 1926, sendo reativada, em 1962, como Universidade Federal do Amazonas.

É importante assinalar que a Reforma Rivadávia Correa, Decreto n. 8.659 de 05/04/1911, que alterou a ação do Estado na gestão do ensino, restringindo-a à fiscalização, foi substituída pela Reforma Carlos Maximiliano, sob a Lei n. 2.924 de 05/01/1915 e Decreto n. 11.530, de 18/03/1915, que autorizavam o governo, quando julgasse oportuno, reunir em universidade as três escolas superiores do Rio de Janeiro. Criou-se, assim, em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro, com a reunião das escolas existentes em torno de uma Reitoria.

Com a revolução de 1930, é criado o Ministério da Educação e Saúde Pública e Francisco Campos é designado Ministro. Em 1931, a Reforma Francisco Campos define que a organização do ensino superior seria a Universidade e surge, através do Decreto n. 19.851, de 11/ 04/ 1931, o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras, preconizando que o ensino superior seria desenvolvido, preferentemente, em Universidades, podendo ser ministrado em estabelecimentos isolados.

Em 1934, é criada a Universidade de São Paulo, sob a influência do modelo francês e a participação efetiva de professores franceses. Esta Universidade, ao estabelecer um compromisso institucional entre a tradição das Escolas ou Faculdades profissionais e o embrião da universidade nascente que foi a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, tornou-se a matriz da primeira geração de instituições públicas federais e confessionais católicas.

Nesse mesmo ano de 1934, é criada a Universidade Estadual de Porto Alegre, hoje UFRGS.

O ensino superior cresceu, e o processo de criação e manutenção das escolas se tornou mais complexo. O governo federal responsabilizava-se pelas faculdades nos estados, geralmente nas capitais. As elites se dedicavam às faculdades estaduais, e os agentes privados, confessionais e os empresários, às demandas não atendidas pelo setor público e de acordo com projetos hegemônicos. Se, em 1930, o país contava com 86 Escolas Superiores, em 1945 estas totalizavam 181 e, em 1960, existiam 404 IES. Foram criadas com base em modelos tradicionais, através da justaposição de escolas e faculdades existentes em torno de uma administração central, denominada Reitoria.

A década de 60 se inicia com grandes movimentos pelas Reformas de Base-agrária, universitária, tributária e administrativa e, com a posse dos militares, em 31 de março de 1964, as manifestações e pressões estudantis pelas reformas continuam. Em 1961, foi aprovada e promulgada a Lei n. 4.024, de 20/12/1961, conhecida como LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que criou o Conselho Federal de Educação – CFE –, com importante papel na educação do País.

Em 1961, é criada a Universidade de Brasília – UnB –, por uma equipe de intelectuais e educadores com experiência internacional, que conceberam uma

estrutura universitária avançada e flexível, com Institutos, Faculdades e Órgãos Complementares e a idéia do *Campus* Universitário.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1961 e o golpe de Estado em 1964 implementaram o crescimento do ensino superior. O afrouxamento nas normas para criação de cursos, ampliação de vagas e concessão do *status* universitário, bem como os subsídios governamentais, como, por exemplo, o crédito educativo financiado pela Caixa Econômica Federal, fortaleceram o ensino privado.

Em 1965, o Ministro da Educação e Cultura Prof. Raymundo Moniz de Aragão solicita um diagnóstico da situação do ensino superior brasileiro ao técnico norte-americano Prof. Rudolf Atcon, que elabora o controvertido Relatório Atcon - *Rumos à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira*, em que faz algumas recomendações, como a reestruturação das universidades brasileiras, a criação de um Conselho de Reitores e a realização de cursos de treinamento para administradores universitários brasileiros.

O Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras é criado e instalado no Rio de Janeiro, e o Prof. Atcon é o primeiro Secretário-Executivo; em novembro de 1966, é assinado o Decreto-Lei n. 53, que fixa princípios e normas de organização para as universidades federais, estabelece a unidade das funções de ensino e pesquisa e abre caminho para a implantação da Reforma Universitária. Em fevereiro de 1967, foi assinado o Decreto-Lei n. 252, estabelecendo normas complementares ao 53/66 e instituindo a departamentalização como forma de evitar a duplicação de meios para fins idênticos no âmbito das universidades. Em novembro de 1968, foi promulgada a Lei n. 5.540, que fixou normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média. Embora essa legislação reformista se dirigisse às universidades públicas federais, as não federais e as particulares passaram a cumpri-la, principalmente em função de um dispositivo

que considerava sua adoção critério preferencial para o recebimento de subvenções ou auxílios orçamentários da união.

Com a Reforma Universitária de 1968, as universidades brasileiras sofreram modificações em sua estrutura, tanto na esfera acadêmica como na administrativa. Seus princípios fundamentais foram inspirados no sistema norte-americano, e até mesmo a nomenclatura adotada foi, muitas vezes, uma simples tradução de termos. Extinguiu o regime da cátedra, cargo vitalício cujo ocupante tinha plena liberdade e poder decisório em sua área de conhecimento, instituiu a departamentalização, que passou a ser a unidade básica do sistema e tornou facultativa a existência de níveis estruturais intermediários entre os Departamentos e a Administração Superior (Faculdades, Escolas, Institutos e Centros).

As universidades, atendendo à legislação em vigor, assumiram novas estruturas, compostas, geralmente, pelos órgãos:

Conselho Universitário – CUN

Conselho de Curadores

Conselho Diretor

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão- CEPE

Reitoria

Órgãos Setoriais- os Centros (Faculdades, Institutos e/ou Escolas), o Conselho Departamental, a Coordenação Didática de Cursos e a Diretoria.

As IES, de acordo com a legislação vigente, tiveram que adotar procedimentos organizacionais padronizados e se viram impedidas de adotar uma estrutura acadêmica, administrativa e organizacional flexível, que lhes garantisse agilidade e dinamismo.

A forma jurídica tradicional de organização de universidades federais foi a *Autarquia* mas, a partir da implantação da Reforma Administrativa Brasileira, pelos Decretos-Lei n. 7 200/67 e n. 7 900/69, todas as universidades federais

criadas adotaram, sem exceção, a forma jurídica de *Fundação*, que lhes proporcionava a flexibilidade almejada. A mesma legislação previu que a forma jurídica para a organização das instituições privadas de ensino superior seria a *Fundação de Direito Privado* ou a *Associação Civil*.

A transposição do modelo norte-americano implicava na existência de *campi* universitários, o que exigiu um grande esforço e investimento por parte das universidades porque, em sua maioria, elas surgiram da fusão de estabelecimentos isolados de ensino superior previamente existentes e localizados nos mais diversos pontos de uma cidade. A nova estrutura visava oferecer uma economia através da melhor utilização dos corpos docentes e técnico-administrativo e das instalações e equipamentos. Na rede particular de ensino superior, as dificuldades foram ainda maiores e até hoje muitas instituições não usufruem dos reais benefícios da reforma.

A reforma de 68 e os substanciosos recursos oferecidos pelas agências de financiamento da pós-graduação e pesquisa - CAPES, CNPq e FINEP -, dentro de sucessivos Planos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, profissionalizaram o sistema universitário público, com a implantação dos regimes de tempo integral e dedicação exclusiva e, sobretudo, implementaram uma consistente política de pós-graduação, com a avaliação periódica sob a coordenação da CAPES. Os recursos para a pesquisa do Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e um amplo sistema de bolsas de pós-graduação no país e no exterior e de iniciação científica para os alunos de graduação trouxeram uma expansão da sociedade científica, em ciências e humanidades. Contudo, não estimulou a expansão das vagas públicas, colocando numa competição o ensino de graduação e pós-graduação e estimulando, portanto, a disseminação das universidades privadas.

No período que pode ser denominado como de transição para a democracia, entre 1985 a 1990, as universidades federais passaram a ser controlados, como nunca o foram, pelo governo. Os orçamentos elaborados com critérios rígidos,

os salários foram congelados e a reposição dos quadros passou a ser controlada e limitada.

A Constituição do Brasil de 1988, como as anteriores, determina que o ensino é livre à iniciativa privada, desde que cumpridas as normas gerais fixadas pelo Poder Público e obtida a autorização de funcionamento para os estabelecimentos educacionais. Contudo, inova ao prever a avaliação de qualidade da educação neles ministrada. Os recursos públicos somente são destinados a escolas públicas, podendo ser dirigidos às escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, que, entre outros requisitos, comprovem finalidade não-lucrativa.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN n. 9394/96-, especifica mais essa categorização, ao distinguir, dentre as instituições privadas, as particulares, em sentido estrito, e as comunitárias, confessionais e filantrópicas.

O quadro da educação superior no Brasil pode ser assim apresentado, de acordo com Cunha(1990):

- cerca de 60% dos 1,6 milhões de estudantes de graduação estão matriculados em instituições privadas;
- predominam as faculdades isoladas e as associações de faculdades, em número de 724, inclusive no setor privado, representando 80% deste;
- as universidades, 131 ao total, são minoritárias; são equivalentes, em número, às do setor público (em torno de 67) e do setor privado (em torno de 64);
- as universidades públicas são 39 federais e algumas estaduais que se distinguem na qualidade do ensino nacional;
- dentre as universidades privadas, as instituições confessionais - 24 católicas e 3 protestantes - se destacam

- o ensino de pós-graduação envolve, aproximadamente, 58 mil estudantes, sendo 41 mil no mestrado e 17 mil no doutorado; destes, 32 mil são bolsistas

Em recente publicação do Ministério da Educação, no documento intitulado *Fatos sobre a educação no Brasil-1994-2000*, quando se refere ao ensino superior, são apontados que, nos seis anos que vão de 1994 a 2000, o ensino superior incorporou um milhão de estudantes nos cursos de graduação e que, de 1997 a 2000 – o período de maior crescimento –, a taxa média de expansão foi de 11% ao ano. E que para se ter uma idéia da velocidade desse crescimento, basta observar que esse percentual é praticamente o mesmo atingido pelo sistema em toda a década de 80 (12%). Apenas nos três anos que se seguiram a 1997, o número de alunos matriculados aumentou 39%, enquanto no período de 17 anos, a partir de 1980, o crescimento total foi de 41%. No ensino superior, ao contrário do que ocorre na educação básica, em que a rede pública é majoritária, o setor privado tem uma participação expressiva. Os cursos abertos pelas instituições particulares possibilitaram o acesso de grande número de estudantes ao ensino superior, principalmente na área das ciências sociais aplicadas, que abrange, entre outros, os Cursos de Administração, Direito, Comunicação, Economia, Ciências Contábeis. Cursos de outras áreas, como Pedagogia e Letras, também apresentaram grande crescimento de vagas.

TABELA 1

Ensino Superior - Matrículas na Graduação - Brasil – 1994-2000

| | Total | Instituições Públicas | Instituições Federais | Instituições Privadas |
|------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1994 | 1.661.034 | 690.450 | 363.543 | 970.584 |
| 2000 | 2.693.098 | 887.026 | 482.750 | 1.806.072 |
| Cresc. % 94/2000 | 62% | 29% | 33% | 86% |

FONTE – MEC/INEP/SEEC

O documento também apresenta o quadro dos concluintes da graduação e afirma que cada vez mais alunos estão se formando em universidades e instituições de ensino superior e que o número de concluintes nos cursos de graduação aumentou 32%, a partir de 1994. Constata-se que foi uma evolução bastante significativa, tendo em vista que nos cinco anos anteriores – de 1989 a 1994 – o número de concluintes havia crescido apenas 6%. Considerando um prazo médio de cinco anos para conclusão de um curso de graduação, vamos observar que, para cada 100 estudantes que ingressavam em 1989, 64 concluíam seus cursos em 1994, enquanto, no ano de 1999, para cada 100 estudantes que ingressaram em 1994, 70 passaram a concluir seus cursos. Nas instituições federais, a relação concluintes por ingressantes passou de 73% para 78%, enquanto, nas instituições privadas, a mesma relação evoluiu de 61% para 70%, o que reafirma a importância do ensino superior para a formação de profissionais cada vez mais qualificados e aptos para uma intervenção social mais responsável.

TABELA 2
Ensino Superior - Concluintes na Graduação - Brasil – 1994-2000

| | Total | Instituições Públicas | Instituições Federais | Instituições Privadas |
|----------------|--------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 1994 | 245.887 | 87.862 | 42.753 | 158.025 |
| 2000 | 324.753 | 112.451 | 59.098 | 212.283 |
| Cresc. % 94/00 | 32% | 28% | 38% | 34% |

FONTE – MEC/INEP/SEEC

O crescimento do ensino superior vem sendo acompanhado por melhoria na qualidade. As instituições vêm buscando elevar o padrão do ensino, proporcionando sobretudo a elevação da titulação de seus quadros docentes. Em 1999, esse quadro somava 174 mil funções docentes. Nesse universo, a proporção dos professores com pós-graduação, em cursos de mestrado ou doutorado, cresceu substancialmente. As funções docentes contabilizam todas as situações de docentes que atuam em mais de uma área de conhecimento ou em mais de um estabelecimento escolar. Nesse sentido, no Brasil se tem alcançado 50% das funções docentes com grau de mestre ou doutor, sendo que os professores com título de doutor representam 20% do total. Nas instituições públicas federais e estaduais, a proporção de professores titulados é bem mais alta e também melhorou significativamente nos últimos anos, pois, de cada dez funções docentes, pelo menos seis são de mestres ou doutores, sendo que, no mínimo, três são doutores.

TABELA 3

Ensino Superior - Qualificação Docentes em Exercício - Brasil – 1994-1999

| | Total | | | | Federal | | | |
|--------------------|------------------------|-----|------------------------------------|-----|------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| | Docentes com doutorado | | Docentes com mestrado ou doutorado | | Docentes com doutorado | | Docentes com mestrado ou doutorado | |
| 1994 | 21.326 | 15% | 54.857 | 39% | 9.147 | 21% | 24.046 | 55% |
| 1999 | 34.937 | 20% | 85.786 | 49% | 14.651 | 31% | 31.147 | 67% |
| Cresc. % 1994/1999 | 64% | | 56% | | 60% | | 30% | |

FONTE - MEC/INEP/SEEC

Quanto à pós-graduação, consta no documento que houve um significativo aumento no número de cursos, matrículas e de concluintes de mestrado e doutorado em todo o sistema e que o crescimento mais acentuado é percebido nas Instituições Federais de Ensino Superior e, em especial, em seus

programas de doutorado. Essa informação é particularmente importante, na medida em que a rede pública de pós-graduação forma e titula docentes para o sistema de ensino superior, introduzindo forte impacto na melhoria da qualidade do conjunto do sistema. O número de titulados pela pós-graduação brasileira passou de 9.581, em 1994, para 23.918, em 2000, aumentando em 150%, com destaque maior para o doutorado, e as Instituições Federais de Ensino Superior responderam por cerca da metade desse total. Tal fato tem rebatimento na participação crescente do Brasil na produção científica mundial, apresentando expressivo crescimento nos últimos anos. Segundo o Institute of Scientific Information, em 1985, a participação era de 0,48% da produção científica mundial, com 2,3 mil artigos indexados e, em 1994, a participação era de 0,76% e 4,8 mil artigos. Já em 2000, o país está na 21ª posição, considerando a produção dos últimos cinco anos, 1,33% de participação e produção de 9,5 mil artigos.

TABELA 4

Ensino Superior - Matrículas na Pós-Graduação - Brasil – 1994-2000

| | Total | | | Federais | | |
|------------------------|----------|-----------|--------|----------|-----------|--------|
| | Mestrado | Doutorado | Total | Mestrado | Doutorado | Total |
| 1994 | 40.027 | 17.361 | 57.388 | 23.298 | 6.941 | 30.239 |
| 2000 | 63.614 | 33.004 | 96.618 | 45.351 | 17.065 | 62.416 |
| Cresc. %94/2000 | 59% | 90% | 68% | 95% | 146% | 106% |

FONTE - MEC/CAPES

TABELA 5

Ensino Superior Concluintes na Pós-Graduação - Brasil – 1994-2000

| | Total | | | Federais | | |
|-------------------------|----------|-----------|--------|----------|-----------|--------|
| | Mestrado | Doutorado | Total | Mestrado | Doutorado | Total |
| 1994 | 7.550 | 2.031 | 9.581 | 4.302 | 788 | 5.090 |
| 2000 | 18.574 | 5.344 | 23.918 | 10.076 | 2.269 | 12.345 |
| Cresc. % 94/2000 | 146% | 163% | 150% | 134% | 188% | 143% |

FONTE - MEC/CAPES

Para finalizar as estatísticas, é apresentada TAB 6, em que são citados, no ano de 2000, o número de cursos, as matrículas e concluintes em cursos de graduação presenciais, em 1999, por Organização Acadêmica, no Brasil.

TABELA 6

Número de Cursos, em 2000, Matrículas em 30/04 e Concluintes em Cursos de Graduação - Presenciais, em 1999, por Organização Acadêmica, segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES-2000

| Unidade da Federação/Categoria Administrativa | Número de Cursos, Matrículas e Concluintes-Graduação -Presenciais | | |
|---|---|------------|-------------|
| | Total Geral | | |
| | Cursos | Matrículas | Concluintes |
| Brasil | 10585 | --- | 324734 |
| Pública | 4021 | 887026 | 112451 |
| Federal | 1996 | 482750 | 59098 |
| Estadual | 1755 | 332104 | 43757 |
| Municipal | 270 | 72172 | 9596 |
| Privada | 6564 | --- | 212283 |
| Particular | 3315 | 880555 | 104366 |
| Comunitária/ Confessional/ Filantrópica | 3249 | 926664 | 107917 |

FONTE - MEC/INEP/SEEC- Censo de 2000

Santos e Silveira(2000) citam no relatório final de sua pesquisa intitulada *O ensino Superior Público e o Território Brasileiro* que, em 1996, eram 920 instituições de ensino superior no Brasil, sendo 136 classificadas como universidades; da totalidade das IES, 209 eram públicas e 711 particulares.

Os autores esclarecem que as universidades comunitárias caracterizam-se por ser universidades privadas com serviços prestados à comunidade local por meio, para citar alguns de seus exemplos, dos hospitais universitários, das clínicas odontológicas e dos projetos sociais e também são chamadas de públicas não-estatais; estão congregadas pela Associação Brasileira de Universidades Comunitárias(ABRUC) e são, no ano de a que se refere o

relatório, 31 IES católicas, metodistas e outras não confessionais, que atendem a 300 mil alunos.

4.3 A Universidade Confessional Católica

Tomando-se como referência a *Constituição Apostólica do Sumo Pontífice João Paulo II sobre as Universidades Católicas* (1990) que, por sua vez, se fundamenta no Concílio Vaticano II e no Código de Direito Canônico, torna-se essencial descrever a universidade confessional católica como nascida do coração da Igreja, seguindo a tradição da origem da Universidade como instituição e vocacionada para a investigação, o ensino e a formação dos estudantes e cuja tarefa é consagrada à causa da verdade, servindo, ao mesmo tempo, à dignidade do homem e à causa da Igreja.

A universidade católica dedica-se, totalmente, à investigação de todos os aspectos da verdade, no seunexo essencial com a Verdade suprema, que é Deus. E, nessa busca da verdade, recebe luz e significado a relação entre fé e razão. A universidade católica, frente ao desenvolvimento rápido da ciência e tecnologia, que produzem um enorme crescimento econômico e industrial, é chamada a dar um significado às novas descobertas, de tal modo que sejam avaliadas e usadas para o bem autêntico dos indivíduos e da sociedade humana, por meio da inclusão da dimensão moral, espiritual e religiosa, na perspectiva da pessoa humana. A finalidade é fazer com que se realize

uma presença, por assim, dizer, pública, constante e universal do pensamento cristão em todo o esforço dedicado a promover a cultura superior, e a formar todos os estudantes, para que se tornem homens e mulheres verdadeiramente insígnies pelo saber, prontos a realizar tarefas responsáveis na sociedade e a testemunhar a própria fé perante o mundo. (João Paulo II, 1990)

Enquanto universidade, é uma comunidade acadêmica que contribui para a defesa e o desenvolvimento da dignidade humana e para a herança cultural, mediante a investigação, o ensino e os diversos serviços prestados às

comunidades locais, nacionais e internacionais. Como universidade católica, seu objetivo é garantir uma presença cristã no mundo universitário, em face dos grandes problemas da sociedade e da cultura, trazendo à sua missão a inspiração e a luz da mensagem cristã.

Sendo, ao mesmo tempo, uma universidade e católica, sua identidade conjuga uma comunidade de estudiosos, que representa diversos campos do conhecimento humano, e uma comunidade acadêmica, na qual o cristianismo está presente de um modo vital. Numa universidade católica, a investigação compreende necessariamente a busca de uma integração do conhecimento, o diálogo entre a fé e a razão, uma preocupação ética e uma perspectiva teológica.

A missão de uma universidade é a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação do saber para o bem da sociedade; a universidade católica participa dessa missão, com o contributo das características e finalidades específicas que são:

- serviço à Igreja, mediante o ensino, a investigação e a preparação de homens e mulheres que vivam sua vocação cristã e possam assumir lugares de responsabilidade na Igreja;
- serviço à Sociedade, no âmbito de sua competência, servindo de instrumento para investigar os problemas contemporâneos e promover o progresso cultural: dignidade humana, justiça para todos, qualidade de vida, a proteção da natureza, a procura da paz e da estabilidade política, a repartição mais equânime das riquezas do mundo e uma nova ordem econômica e política que sirva melhor à comunidade humana, nacional e internacional. Sempre que necessário, deverá proclamar a verdade que salvaguarde o autêntico bem da sociedade;
- Pastoral Universitária – Encarnando a fé nas suas atividades quotidianas, a comunidade universitária oferecerá, aos membros católicos da comunidade, as oportunidades de assimilar, na vida, a doutrina e prática católicas, encorajando-os a participar da celebração dos sacramentos. As

comunidades que tenham, no seu seio, uma presença consistente de pessoas pertencentes a Igrejas, as comunidades eclesiais ou as religiões diversas respeitarão suas iniciativas de reflexão e oração, salvaguardando o seu credo;

- diálogo cultural – A universidade católica é o lugar privilegiado para um frutuoso diálogo entre Evangelho e cultura, devendo tornar-se, cada vez mais, atenta às culturas do mundo de hoje e às várias tradições culturais existentes na Igreja, de maneira a promover o diálogo entre o Evangelho e a sociedade de hoje. Entre os critérios que distinguem o valor de uma cultura, está, em primeiro lugar, o sentido da pessoa humana (e o valor da família), o respeito a ela, sua liberdade, sua dignidade, seu sentido de responsabilidade e de sua abertura ao transcendente. Deverá discernir e avaliar as aspirações e contradições da cultura moderna, bem como, em ambientes culturais tradicionais, harmonizar as culturas locais com o contributo positivo das culturas modernas. Também são de especial interesse da universidade católica o diálogo entre pensamento cristão e ciências modernas – naturais e humanas –, que apresentam novos e complexos problemas filosóficos e éticos, o diálogo ecumênico, com o objetivo de promover a busca da unidade de todos os cristãos e o diálogo inter-religioso, ajudando a discernir os valores espirituais, presentes nas várias religiões;
- evangelização – A universidade católica oferece uma contribuição à Igreja em sua obra de evangelização, por constituir um testemunho em favor de Cristo e por suas atividades ligadas e harmonizadas com a missão evangelizadora da Igreja: a investigação conduzida à luz da mensagem cristã, a formação das pessoas num contexto de fé, a formação profissional que compreende os valores éticos e o sentido de serviço às pessoas e à sociedade, o diálogo com a cultura e a investigação teológica, que ajuda a fé a exprimir-se numa linguagem moderna.

4.4 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A PUC Minas se caracteriza como instituição particular, comunitária e confessional, de acordo com o previsto na Constituição Federal de 1998. Tem caráter público não estatal por não ter finalidade lucrativa e por aplicar seus excedentes financeiros em educação e também por prestar serviços à comunidade local que serão citados posteriormente.

O nascimento da PUC Minas começou a se definir, no final da década de 40, quando Dom Antonio dos Santos Cabral, à época arcebispo metropolitano de Belo Horizonte, propôs a um grupo de intelectuais mineiros a constituição de uma universidade católica no município. O objetivo que justificou a proposição de Dom Cabral se traduzia na necessidade de formar quadros dirigentes comprometidos com os princípios cristãos. O alvo era a criação de um espaço que oferecesse à juventude que emergia dos colégios, quase todos religiosos, uma opção de universidade comprometida, na sua essência, com a saúde física e mental das pessoas, com o resgate dos pobres e com a justiça e os direitos fundamentais dos cidadãos.

Com o intuito de viabilizar a proposta, criou-se a Sociedade Mineira de Cultura, uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que se destinava a instituir e administrar as faculdades, os institutos que formariam a futura Universidade Católica de Minas Gerais e os colégios ligados à arquidiocese da capital. Nasce a Universidade Católica de Minas Gerais, trazendo cursos de formação para professores, numa cidade de estudantes e intelectuais. Desde então, a Universidade Católica de Minas Gerais, reconhecida em 1958, se desenvolveu e se comprometeu em dar uma boa qualificação técnica e, fundamentalmente, humanística aos seus alunos.

As escolas que foram agregadas à Universidade Católica funcionavam, inicialmente, dispersas em prédios pela cidade. Entretanto, a partir de 1970, começaram a ser transferidas para o antigo Seminário Arquidiocesano, localizado no Coração Eucarístico, zona oeste da capital mineira. Esse

conjunto arquitetônico - o *campus* de Belo Horizonte- uma construção de 1926, foi tombado pelo patrimônio histórico e cultural do município.

No ano de 1984, cumprindo rigorosamente as exigências da Igreja Católica, a Universidade Católica se transformava em Pontifícia.

Na última década, frente a transformação veloz do país, a PUC Minas consciente da necessidade de efetuar mudanças, investiu ainda mais em pesquisa, criando mestrados e doutorados. Estendeu sua presença na região metropolitana de Belo Horizonte e criou projetos próprios ou em parceria que envolvem, além da universidade, as prefeituras municipais, empresas, instituições de pesquisa e órgãos governamentais e acadêmicos no Brasil e no exterior.

Em 1996, a universidade iniciou um programa de obras que engloba dez edificações nas unidades de Belo Horizonte, Betim, Contagem e Poços de Caldas, totalizando mais de 30 mil m². São vários prédios com salas de aula, laboratórios, clínicas, salas multimídia e auditórios, que estão sendo construídos para melhorar as condições atuais de ensino. As obras são feitas com recursos próprios e do BNDES, através de convênio com o Ministério da Educação para a concessão de uma linha de crédito especial para as universidades.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais oferece atualmente cursos de graduação, de especialização, de mestrado e doutorado. Em seu universo, convivem hoje cerca de 25 mil estudantes, 1.800 professores e 1100 funcionários, distribuídos pelos 45 cursos de graduação oferecidos nos *campi* de Belo Horizonte, Poços de Caldas e Arcos, além das unidades de Betim, Contagem e BH II, na região metropolitana da capital.

A PUC Minas vem procurando cumprir uma vocação de cuidar da graduação, conforme as premissas que justificaram seu nascimento, e torna-se importante

ressaltar as experiências da universidade com os denominados de Cursos Emergenciais, que buscam habilitar professores leigos das redes oficiais do ensino estadual e municipais. São ministrados em cidades-pólo do interior mineiro, nas áreas de Ciências, Estudos Sociais e Letras e ofertados nas férias escolares, em convênio com o Governo Estadual.

Em se tratando de outras iniciativas, a instituição vem se ocupando da capacitação docente e da pesquisa. Podem ser assinalados o Programa de Fomento da Titulação Acadêmica do Corpo Docente da PUC Minas (década de 80) e o Programa de Incentivo e Financiamento da Pesquisa Docente e Discente (1990), como exemplos dessa preocupação. Da ação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPPG –, implantou-se o Fundo de Incentivo à Pesquisa – FIP – e o Programa de Bolsa de Iniciação Científica – PROBIC –. Ainda com relação à iniciação científica, a universidade se beneficia do PIBIC.

Com relação aos programas de capacitação docente, destaca-se o Programa de Especialização de Professores de Ensino Superior – PREPES – que, criado em 1974, como instrumento para capacitar seus próprios professores e aqueles de estabelecimentos vizinhos, rapidamente se tornou um nome nacionalmente reconhecido como modelo criativo de Pós-Graduação *lato sensu*. Para se ter uma idéia da importância desse programa, cabe destacar que ele contribuiu, até 2000, com a capacitação de 10.100 (dez mil e cem) profissionais de ensino de todos os estados brasileiros, o que significa que aproximadamente 960 instituições de ensino - entre universidades, faculdades, escolas técnicas e outros estabelecimentos de 1º e 2º graus, foram atendidos por este programa, através de cerca de 250 cursos de especialização ministrados. Ainda sobre a pós-graduação, destaca-se a criação do Instituto de Educação Continuada – IEC –, em 1996, que oferece Cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, extensão e seqüenciais para um público que busca formação, atualização e aprofundamento de conhecimentos profissionais e acadêmicos, sendo que

vários programas são desenvolvidos em parceria com organizações que buscam a educação permanente de seus colaboradores.

A experiência da PUC Minas na área de Pós-Graduação *stricto sensu* inicia-se com a criação, em 1989, do Mestrado em Letras. Atualmente, são também oferecidos os de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Odontologia, Tratamento de Informação Espacial e Zoologia. São três os cursos de doutorado – Letras, Engenharia e Direito.

Quanto às atividades de extensão, ressalta-se que as ações da PUC Minas têm sido pautadas por iniciativas de cunho predominantemente social. O Centro de Extensão, hoje Pró-Reitoria de Extensão, foi paulatinamente ampliando sua área de atuação, passando da realização de cursos e promoções culturais para o desenvolvimento de trabalhos junto às áreas carentes da população. Dentre outros, destacam-se os Projetos Cabana Pai Tomás, Opinião e Alvorada. A universidade oferece à comunidade outros serviços como a assistência judiciária gratuita e o atendimento nas clínicas de Psicologia e de Odontologia. Promove ainda eventos científicos e culturais, como congressos, seminários, conferências e espetáculos artísticos, buscando uma relação nítida entre o conhecimento e as tradições e representações culturais de nosso povo.

Com uma experiência acadêmica, científica e cultural acumulada ao longo de 40 anos, a PUC Minas busca a evolução constante de sua filosofia educacional e, para atender a um público tão grande e heterogêneo, investe em uma firme política de associação com instituições de ensino, de governo, de pesquisa e com universidades do mundo inteiro. Mantém ainda uma série de convênios e parcerias com empresas, entre elas a Fiat Automóveis, Eletrobrás e Cemig e jornais como Estado de Minas e Hoje em Dia, para garantir aos seus alunos a proximidade com a realidade do mercado de trabalho.

A PUC Minas visa fortalecer entre seus alunos mais do que a formação que compreende o conhecimento técnico, a visão abrangente e interativa e a atuação empreendedora face às mudanças cada vez mais velozes de um mundo globalizado. É missão da universidade buscar também a integração do homem à sociedade, estendendo a aplicação do conhecimento à construção do mundo em que atua.

O progresso tecnológico e científico resolveu velhos problemas, mas criou muitos outros no mercado de trabalho. Sintonizada com tal realidade, a PUC Minas reconhece que é preciso propiciar a seus alunos uma relação clara entre o conhecimento e as tradições e representações culturais do povo brasileiro, transmitindo valores que respondam às grandes questões do nosso tempo. Essa dimensão moral e ética diferencia a cultura do conhecimento e é com base nesse critério que a PUC Minas não abre mão de seu profundo compromisso com a verdade e com a razão.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A dissertação pretendeu identificar fatores que conduzissem à elaboração de um modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, referenciando-se em variáveis da instituição e dos gerentes que dela fazem parte.

Neste estudo de caso, como já relatado anteriormente, os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa documental e bibliográfica, a entrevista semi-estruturada, realizada com dois dos pró-reitores do grupo de dirigentes e o questionário (APÊNDICE C), respondido por outros trinta e sete gestores, representantes de todos os grupos. A entrevista foi conduzida junto aos pró-reitores de Planejamento e de Recursos Humanos. Os questionários, inicialmente aplicados em contato direto e coletivo, na situação de reunião e, posteriormente, com o objetivo de ampliar a amostra, foram enviados àqueles que haviam sido convidados mas que não estiveram presentes à reunião.

5.1 Descrição, análise e interpretação dos dados

Como dito anteriormente, foram utilizados entrevistas e questionários na coleta de dados, cujos resultados serão apresentados a seguir.

5.1.1 Dados coletados nas entrevistas

Os entrevistados estão na faixa de 41 a 50 anos, de ambos os sexos, têm formação em Administração ou Economia; em nível de Graduação ou Pós-Graduação, ambos são professores e passaram, na carreira acadêmica, por chefias de coordenação de cursos e ocuparam outros cargos na carreira administrativa gerencial antes de serem indicados para as respectivas pró-reitorias; vêm na carreira na universidade uma base importante para o cargo que ora ocupam: professor, membro do Conselho de Ensino e Pesquisa –

CEP –, assessor de Pró-Reitoria, chefia de departamento, que permitiram aprendizado sobre a universidade. Relatam experiências profissionais em empresas particulares e públicas e, no caso de um deles, como professor em outra instituição de ensino.

Ambos foram indicados pelo Reitor e relatam como motivos para a indicação a confiança do mesmo e o conhecimento sobre a universidade.

Consideram que vêm sendo preparados para a função de gestor por meio da experiência, da ação - *formação em serviço*, nas palavras de um deles. A Instituição tem proporcionado a oportunidade de vivência na carreira e as iniciativas pessoais recaem sobre as leituras, as conversas e trocas de experiência com outras pessoas e sobre a titulação.

O trabalho como gestor é considerado como *muito gratificante* para os dois, sendo visto como desafiante, pela falta de rotina, pela possibilidade de convívio com pessoas, de realizar idéias, de tomar decisões, de ver pessoas crescendo e pelo reconhecimento que o mesmo traz. Sobre os aspectos que os contrariam, houve convergência em relação à falta de tempo e, num dos casos, para planejar, analisar, refletir e criar. Os demais aspectos citados se referem à falta de definição sobre as responsabilidades, especialmente quando envolve áreas de interface, a falta de convergência de objetivos entre as áreas, o excesso de burocracia e o baixo nível de racionalidade na universidade, refletida no descumprimento dos prazos e no elevado número de solicitações especiais. Os entrevistados convergem quanto aos objetivos de fazer carreira na universidade, enfrentar desafios e alcançar os resultados esperados pela instituição, todos eles apresentados no seu mais alto grau de importância e, em menor grau, de alcançar uma aposentadoria digna e ter maior autonomia no trabalho.

Vêm as universidades católicas como instituições que têm tradição e mesmo nível de seriedade e compromisso que as públicas: falam em universidades

federais e PUC's e que estas se diferenciam das demais pelo nível de compromisso com a missão de serem instituições de formação e de conhecimento. Quando em evidência, atraem coisas boas e ruins, como, por exemplo, muita fiscalização por parte dos órgãos específicos.

As mudanças na sociedade e no mundo do trabalho nos últimos dez anos provocaram um aumento na demanda pelo ensino de 3º grau, pela educação continuada e pós-graduação, como também a ampliação da concorrência e o reconhecimento de sua existência. Há maior exigência do nível de qualificação dos professores, cobra-se mais profissionalismo e tanto do professor como do gestor são exigidas uma maior visão e articulação com o todo e a adoção de tecnologias e outras ferramentas gerenciais. A PUC Minas vem se transformando, profissionalizando sua gestão, que sucede uma instituição quase familiar. O explosivo crescimento de alunos, funcionários e professores tem demandado novas formas de administrar.

As modificações introduzidas pela LDBEN n. 9.394 / 96 têm requerido da universidade maior flexibilidade na mudança, para que possa adaptar seus currículos e apresentar novos caminhos e ofertas na graduação e pós-graduação, ampliando, com isso, as responsabilidades dos gestores.

O papel da universidade, na percepção de um dos entrevistados, é a própria missão da universidade: um ensino de qualidade e a transmissão de valores. O outro se expressa de maneira mais geral, apontando para a formação de cidadãos, a redução das diferenças sociais e a contribuição para o desenvolvimento científico. Seus maiores desafios são a formação de cidadãos *frente ao mundo maluco, sem valores*, manter uma interação dinâmica com as mudanças ambientais, lidar com a concorrência, efetuar a mudança de mentalidade na instituição e vencer o excesso de autopreservação.

Sobre o conhecimento que detêm em relação a alguns aspectos da instituição, respondem positivamente à estrutura e cursos oferecidos pela universidade.

Consideram que, na relação entre as instâncias acadêmica e administrativa, há pouca clareza dos papéis na organização, o que gera conflitos, imobilidade e falta de resolutividade. As definições podem tornar essa relação mais clara, efetiva, fluida e satisfatória para as partes envolvidas.

Quando indagados sobre a *relação* existente entre *objetivos da universidade*, *objetivos da administração* e *objetivos dos professores*, mesmo considerando as diferenças de opinião dos pesquisados, o que se conclui é que os objetivos não são vistos, ainda, convergentes e numa relação já consistente. É dado como exemplo que, a partir da missão da universidade, os objetivos estão claros, mas que falta clareza em como operacionizá-los. São feitas ainda considerações quanto à necessidade de haver mais consistência entre os objetivos das pró-reitorias e de serem mais disseminados.

Foram apresentados aos entrevistados quatro modelos de tomada de decisão e a eles solicitado que dissessem quais modelos prevalecem nas respectivas áreas de trabalho. Foram eleitos os modelos burocrático e o político na área de Recursos Humanos. O profissional do planejamento, numa perspectiva organizacional, considera que haja uma centralização das decisões na reitoria e pró-reitorias, núcleo estratégico, enquanto o nível operacional quer descentralizar, quer autonomia, que é o que agrega valor. É preciso então repensar e definir os níveis de alçada e de autonomia dos núcleos estratégico, intermediário e operacional e referendá-los nos órgãos superiores da Universidade. Esse tema, na sua opinião, deve ser incluído no programa destinado aos gestores, que irá favorecer a integração vertical.

Para que a universidade concretize sua missão, foram apontados alguns aspectos a serem introduzidos e/ou modificados que são os seguintes:

- definir um conjunto de diretrizes e ações que possam ser norteadores para todos os integrantes da instituição;
- aprimorar as formas de concorrer no ambiente;
- reativar o processo de mudança na estrutura organizacional;

- tornar mais eficiente o sistema de comunicação, principalmente o interno;
- dar prosseguimento à reflexão e vivência dos valores, visando clarear as relações na universidade, incluindo professor-aluno;
- identificar as expectativas das pessoas em relação ao trabalho.

Os entrevistados opinam que um Programa de Desenvolvimento de Gestores na universidade pode muito contribuir para o aprimoramento da gestão universitária.

Na entrevista com o Pró-Reitor de Planejamento, o mesmo apresentou a sua visão do processo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, em que a gestão é colocada como algo a ser aprendido e o gestor precisa ser instrumentalizado. Na sua perspectiva, a estrutura de gestão da PUC Minas está representada, no nível estratégico, pela reitoria e pró-reitorias, no nível tático pelas diretorias de institutos e no nível operacional pelos coordenadores de curso e assessorias de apoio – serviços. Compreende que aprender a administrar é aprender uma terminologia específica, uma linguagem básica, pois não basta transpor para a universidade aspectos empresariais. O importante é dar condição de gestão e facilitar a curva do aprendizado. A aprendizagem pode ser representada por um tripé de conhecimentos: universidade, acadêmico-pedagógico e gestão institucional.

A primeira parte – *Universidade* – deve focar o que é a instituição, sua legislação, os trâmites acadêmicos-institucionais, as áreas de competência, o papel do Conselho de Ensino e Pesquisa – CEP – e a gestão do orçamento.

A segunda – *Acadêmico-Pedagógico* – deverá ser composta pelo planejamento acadêmico ou projeto pedagógico de cada curso, pelos instrumentos de avaliação definidos pela Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD –, a nova LDBEN n. 9.394 / 96 e Metodologia de Ensino. Ressalta a importância da titulação dos professores e a responsabilidade da universidade sobre a reciclagem do corpo docente. É também relevante identificar potencialidades

nos corpos docente e discente e definir políticas para seu aproveitamento e aprimoramento.

Na terceira parte – *Gestão estratégica* –, deverá ser discutida a estratégia da universidade, a gestão com visão estratégica, uma *arquitetura estratégica* que permita a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, com o envolvimento dos Pró-Reitores de Graduação e de Recursos Humanos. A eficácia da universidade está relacionada à adequação de sua estrutura e a eficiência à alavancagem de recursos e esta deve ser buscada a partir de uma visão estratégica, associada ao objetivo estratégico e plano de ações de cada área. Assim, o caminho da Universidade será traçado e as propostas formalizadas. A discussão da estratégia deverá ser realizada por meio de seminários, em local externo à instituição, *os participantes em imersão e com a ajuda de um facilitador*.

Quando indagado sobre as variáveis a serem inseridas no planejamento do desenvolvimento dos gestores – organizacionais, interpessoais e pessoais – e o seu grau de importância, considerou o primeiro agrupamento *de vital importância*, o segundo *importante* e o terceiro de *razoável importância*, com exceção, nesse último, para as variáveis *pensamento sistêmico* e *visão estratégica e voltada para o futuro*, que também foram considerados de *vital importância*.

5.1.2 – Dados coletados nos questionários

Os dados obtidos no questionário serão apresentados em seis conjuntos de assuntos. Os três primeiros abordarão respectivamente a caracterização da amostra, a escolha e a preparação dos gestores e como eles percebem e vivenciam o seu papel. Posteriormente, apresentar-se-á a percepção dos pesquisados a respeito de alguns fatores externos e sua relação com a universidade e o exercício do papel de gestor, bem como a percepção do ambiente interno e da administração da universidade. Por fim, serão

espelhadas as suas opiniões acerca do desenvolvimento de gestores universitários, objeto deste trabalho.

5.1.2.1- Caracterização da amostra

Entre os pesquisados, observou-se 32,4% de participação do sexo feminino e 67,6% do sexo masculino. Constatou-se apenas no grupo de Diretores uma predominância de mulheres (54,5%). Nos demais grupos, houve uma predominância de homens variando de 66,7%, entre os pesquisados que exercem cargo de chefia a 85,7%, entre os dirigentes. O resultado pode ser assim apresentado:

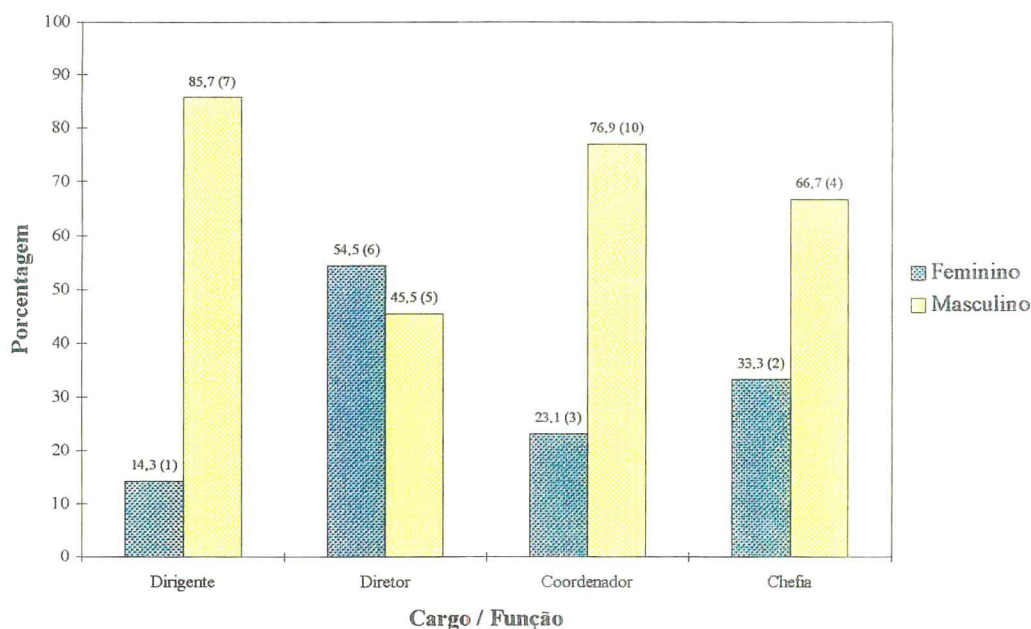


FIGURA 5 - Distribuição dos pesquisados quanto ao gênero, por grupo

FONTE - elaboração da autora da dissertação

No que diz respeito à faixa etária, foram constatados poucos pesquisados (5,4%) com até 30 anos, 40,5% com idade entre 31 e 40 anos, 32,5% com idade entre 41 e 50 anos e 21,6% com mais de 50 anos. Houve uma predominância de representantes com idade entre 41 e 50 anos entre aqueles que estão no grupo de dirigentes (42,8%), e no grupo de diretores predominou a faixa etária superior a 50 anos. No grupo de coordenadores, 46,1% têm de 31

a 40 anos, e 38,5% têm de 41 a 50 anos e no grupo daqueles que exercem cargo de chefia, a maioria (66,6%) tem entre 31 e 40 anos. A FIG. 6 ilustra o fato.

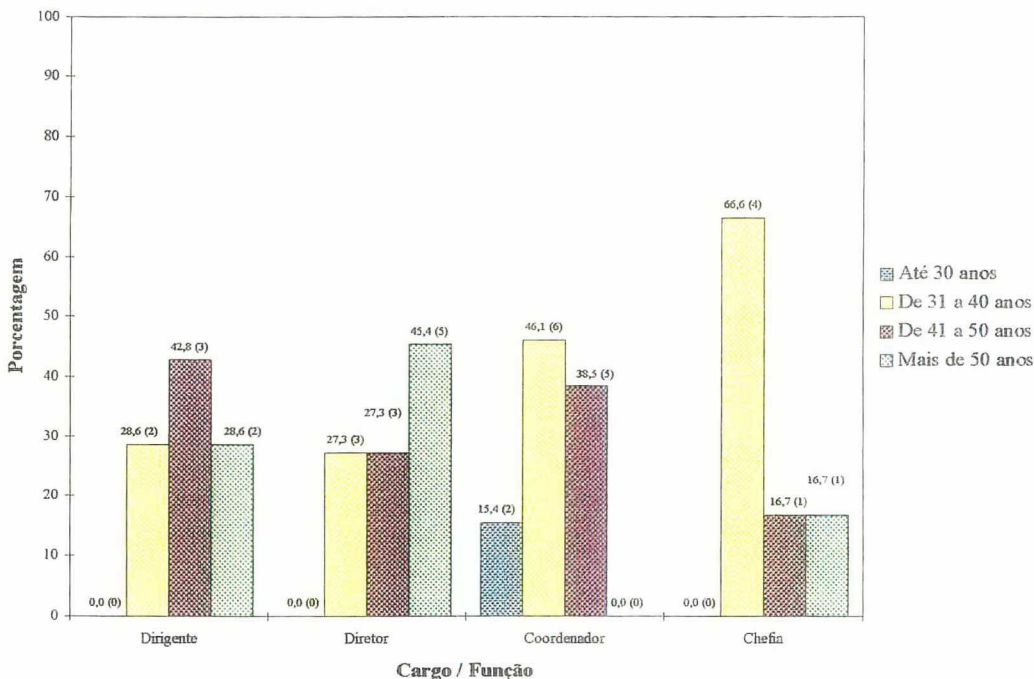


FIGURA 6 - Distribuição dos pesquisados quanto à idade, por cargo

FONTE - elaboração da autora da dissertação

A maioria dos pesquisados (83,8%) realizou algum curso de pós-graduação e os demais (16,2%) têm apenas graduação. O maior percentual de pesquisados com pós-graduação ocorreu no grupo de coordenadores, seguido do grupo de dirigentes e, após esse, o de diretores. O grupo de chefias é o que apresenta maior percentual de titulação exclusiva na graduação. A FIG. 7 mostra esses resultados.

A análise da escolaridade dos trinta e nove (39) pesquisados, por meio da entrevista e do questionário, retrata a atual situação da amostra: 10% de graduados, 8% de especialistas, 21% mestres e 5% doutores; são 18% de mestrandos, 15% de doutorandos e 23% de pós-graduados que não especificaram os cursos.

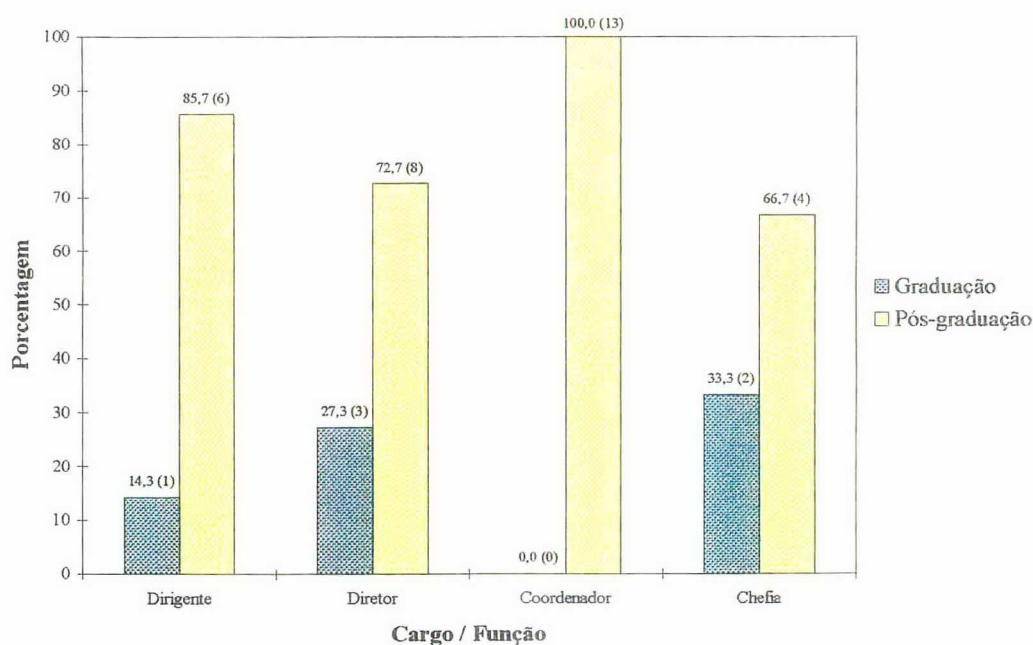


FIGURA 7 – Distribuição dos pesquisados quanto à escolaridade, por grupo
 FONTE – elaboração da autora da dissertação

No que diz respeito à data de ingresso na PUC, foi constatado que 21,7% ingressaram na década de 70 (1971 a 1980), 40,5% na década de 80 (1981 a 1990), 29,7% na década de 90 (1991 a 1999) e 8,1% ingressaram no ano de 2000 ou de 2001. A análise de cada grupo mostrou comportamentos diferenciados. Enquanto no grupo de dirigentes e diretores há uma predominância daqueles que ingressaram na instituição até o ano 1990, o grupo de coordenadores se distribuiu no tempo: houve 30,8% de pesquisados com data de ingresso entre os anos de 1981 e 1990, 38,4% entre os anos de 1991 e 1999 e 23,1% ingressaram recentemente (2000 ou 2001). E, entre aqueles que exercem cargos de chefia, observou-se que 33,3% ingressaram entre 1971 e 1980 e 50% entre 1991 e 1999. A FIG. 8 demonstra esses resultados.

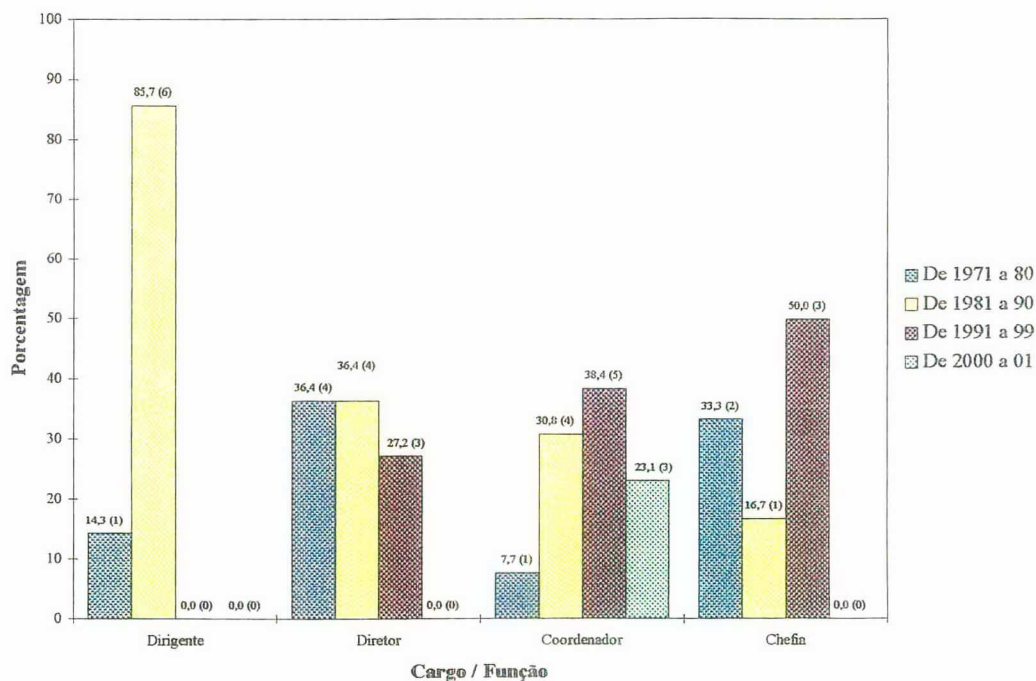


FIGURA 8 – Distribuição dos pesquisados quanto à data de ingresso na PUC, por grupo

FONTE – elaboração da autora da dissertação

De uma forma geral, a maioria dos pesquisados (78,4%) exerce também o cargo de professor, fato observado especialmente nos grupos de dirigentes, diretores e coordenadores. Já entre aqueles que exercem cargos de chefia, observou-se que somente 33,3% exercem cargo de professor. A FIG. 9 retrata estes dados.

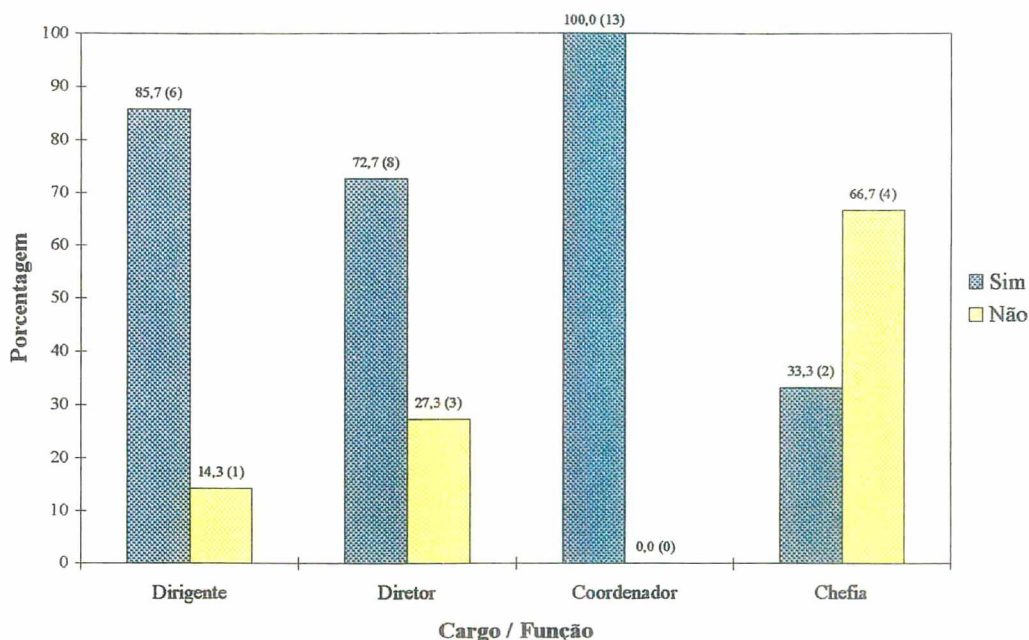


FIGURA 9 - Distribuição dos pesquisados quanto ao fato de exercer também o cargo de professor, por grupo

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Como conclusão da caracterização da amostra, tem-se a assinalar que o grupo de chefias é o mais jovem dentre os pesquisados, tanto em relação à faixa etária como no tempo de permanência na Instituição, sendo que o ingresso da maioria se deu na década de 90. Constitui-se, majoritariamente, de integrantes com curso de graduação e que não exercem a função de professor. O grupo constituído pelos coordenadores se diferencia dos demais porque todos são pós-graduados e exercem o cargo de professor. O grupo dos diretores é o mais maduro, tanto em termos de faixa etária como no ingresso na instituição, pois a maioria faz parte dos mais antigos.

Processo de escolha e preparação dos gestores

A indicação do Magnífico Reitor para a assunção do cargo é a política em especial adotada na Instituição, para todos os grupos. Todos os pesquisados do grupo de dirigentes e diretor foram assim designados. Aqueles que compõem o grupo de coordenadores relatam também a eleição, esta realizada

nos respectivos departamentos, pelos professores que dele fazem parte para, posteriormente, o Reitor dar sua aquiescência. O grupo de chefias se distingue dos demais por apresentar também a participação em processo seletivo realizado na instituição, em um dos casos.

Todos os grupos relatam, como motivos para a sua escolha, a sua formação acadêmica/titulação, experiência profissional e experiência, desempenho e contribuições à PUC. São também apresentados: o conhecimento da cultura da Instituição, a conduta profissional, as características pessoais, o tempo de serviço, o comprometimento com a Instituição e a necessidade de realizar mudanças na área para a qual foi designado.

Os respondentes, quando indagados a respeito da preparação para o papel, demonstraram que a maioria considera que houve iniciativas pessoais e institucionais para a própria preparação em relação à função de gestor. 35,1% consideram que as iniciativas foram apenas pessoais e 5,4% exclusivamente institucionais (FIG.10). A maioria dos diretores e coordenadores considera que as iniciativas foram tanto pessoais quanto institucionais, sendo que, no grupo de chefias, houve uma clara igualdade entre iniciativas pessoais e institucionais. Já no grupo de dirigentes houve uma predominância daqueles que tomaram iniciativas apenas pessoais, como mostra a FIG. 10.

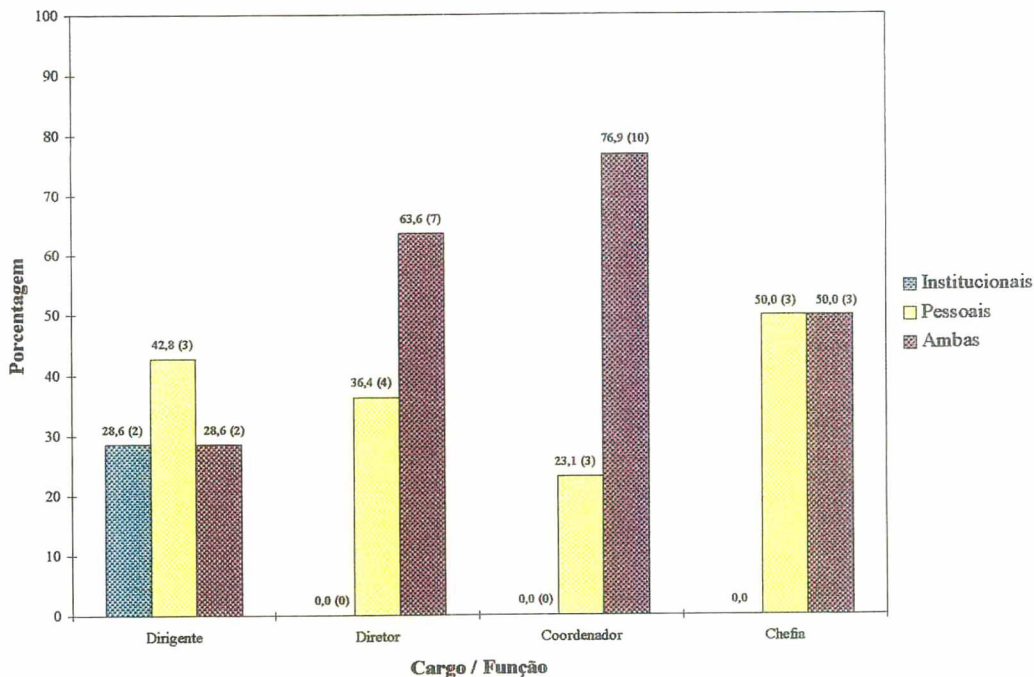


FIGURA 10 – Distribuição dos pesquisados quanto à questão: “Quais as iniciativas tomadas para sua preparação em relação à função de gestor?”, por grupo

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Os grupos, de maneira geral, apontam como iniciativas pessoais: a busca de educação formal/titulação e de aperfeiçoamento, as leituras de obras de educadores e de assuntos ligados à área administrativa, os estudos sobre a gestão nas instituições de ensino superior; o exercício diário, a observação e estudo dos assuntos da instituição, tais como normas e regulamentos, a compreensão das diretrizes do Ministério da Educação e Cultura, a busca de orientação e as discussões junto aos mais experientes, colegas, chefia imediata e equipe e a busca de desenvolvimento pessoal por meio da reflexão, da psicoterapia e da observação sobre o próprio desempenho.

As iniciativas institucionais citadas são: a participação em reuniões formais e o convívio permanente com a administração superior, que sempre promovem acompanhamento, orientação e apoio; o exercício de cargos, funções e responsabilidades administrativas, que permite inclusive a interação e participação nas atividades de outros; a participação em fóruns institucionais

como o Conselho Universitário e CEP e nas comissões; palestras, cursos, encontros e seminários sobre a parte administrativa da universidade, em menor escala.

5.1.2.3 Percepção e vivência do papel de gestor

A maioria dos pesquisados (74,3%) classifica como muito gratificante o trabalho que faz, sendo que este foi o comportamento observado nos grupos de dirigentes, coordenadores e chefias. Já, no grupo de diretores, observou-se que 45,5% consideram muito gratificante e 45,5% julgam que o trabalho geralmente agrada, ou seja, dividiram-se equitativamente em duas das gradações. Tais resultados podem ser observados na FIG. 11.

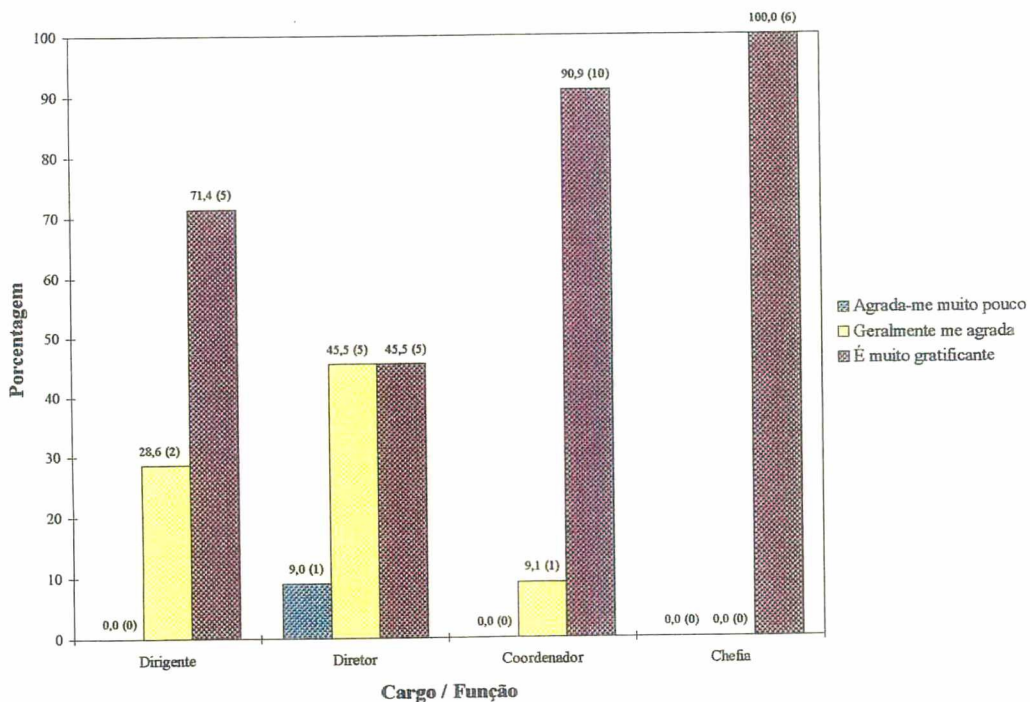


FIGURA 11 - Distribuição dos pesquisados quanto à questão: "Em que medida lhe agrada o trabalho que faz?", por grupo

FONTE – elaboração da autora da dissertação.

NOTA: Dois casos sem informação.

São várias as razões apontadas para que o gestor considere o seu trabalho capaz de fazê-lo sentir-se gratificado: ser um trabalho importante, exercê-lo

numa instituição sólida e de grande prestígio, existirem as possibilidades de melhor compreender a instituição e de intercâmbio com pessoas, identificar-se com as atividades, sentir-se útil e desafiado a construir e provocar mudanças, constatar a consolidação das atividades às quais se dedica e a oportunidade de aprender, de se atualizar, de crescer pessoal e profissionalmente. São também citados, especialmente por grupos ligados diretamente ao âmbito acadêmico, a satisfação com as atividades docentes, de atendimento aos alunos e professores e administração do curso.

Indagados sobre os fatores que os contrariam no papel de gestor, de um modo geral, observou-se um destaque para dois: a falta de recursos para a implementação de projetos e a falta de tempo, que foram apontados respectivamente por 62,9% e 51,4% da amostra.

Ressalta-se que, no grupo de coordenadores, são exatamente os dois fatores acima os citados pela grande maioria, representada por 76,9% da amostra. Eles se ressentem também da burocracia, aqui entendida como formulários e relatórios excessivos, com pouco prazo para a elaboração, e também dos procedimentos das secretarias e das medidas centralizadoras, em qualquer instância.

Considerando-se os diretores, foram apontados com maiores percentuais a falta de recursos para implementação de projetos (80%) e a falta de autonomia em relação às responsabilidades (60%). Esse grupo ainda apresentou insatisfação com a falta de dados e de informações precisas, a dificuldade na integração dos projetos em andamento e a falta de preparação para algumas responsabilidades assumidas.

A falta de tempo foi o fator mais citado pelo grupo de dirigentes. A falta de definição sobre as responsabilidades foi o fator mais citado pelo grupo que exerce função de chefia e, no mais alto grau, referenciando-se nos demais grupos. A TAB. 7 pode ilustrar o comentário.

TABELA 7

Distribuição dos pesquisados (%) quanto à questão: "O que o(a) contraria no exercício de seu papel como gestor?"

| O que contraria? | Cargo / Função | | | | Geral |
|--|----------------|-----------|-------------|----------|-------------|
| | Dirigente | Diretor | Coordenador | Chefia | |
| A falta de autonomia em relação às responsabilidades. | 16,7 | 60,0 | 38,5 | 16,7 | 37,1 |
| A falta de definição sobre as responsabilidades. | 33,3 | 30,0 | 23,1 | 50,0 | 31,4 |
| O desconhecimento sobre o que se espera da minha atuação profissional. | 16,7 | 30,0 | 30,8 | 33,3 | 28,6 |
| A carência da minha qualificação perante as atribuições. | 0,0 | 20,0 | 7,7 | 0,0 | 8,6 |
| A dificuldade em coordenar projetos. | 0,0 | 0,0 | 7,7 | 0,0 | 2,9 |
| A dificuldade em conduzir as pessoas de minha equipe. | 16,7 | 0,0 | 15,4 | 0,0 | 8,6 |
| A falta de tempo. | 50,0 | 30,0 | 76,9 | 33,3 | 51,4 |
| A falta de recursos para implementação dos projetos. | 33,3 | 80,0 | 76,9 | 33,3 | 62,9 |
| O excesso de burocracia. | 0,0 | 40,0 | 18,5 | 33,3 | 31,4 |
| Outros. | 0,0 | 0,0 | 23,1 | 0,0 | 8,6 |
| Total de respondentes | 6 | 10 | 13 | 6 | 35 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA – Os valores na tabela referem-se ao percentual de pesquisados que citaram o item.

A diferença do total de respondentes e o número real de pesquisados por cargo e no geral refere-se ao número de casos sem informação.

O percentual na coluna soma mais de 100%, pois, cada pesquisado poderia citar mais de um item.

Foram apresentados alguns objetivos que possivelmente os gestores teriam, na sua trajetória na universidade e solicitado que atribuíssem importância a cada um deles. Na TAB 8 pode ser observada a análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído pelos gestores em geral, para cada objetivo.

TABELA 8

Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído para cada um dos objetivos do gestor na universidade -- PUC Minas, no geral

| Objetivos | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|--|------|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Fazer carreira na Universidade | 8,1 | 0,0 | 8,1 | 13,5 | 13,5 | 18,9 | 37,9 | 37 |
| Ser valorizado e reconhecido | 2,7 | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 16,2 | 32,4 | 43,3 | 37 |
| Alcançar uma aposentadoria digna | 13,5 | 0,0 | 2,7 | 18,9 | 16,2 | 16,2 | 32,5 | 37 |
| Ter maior autonomia no trabalho | 2,7 | 2,7 | 0,0 | 21,6 | 24,3 | 27,1 | 21,6 | 37 |
| Ter mais estabilidade no emprego | 5,4 | 0,0 | 8,1 | 43,3 | 16,2 | 10,8 | 16,2 | 37 |
| Trabalhar com profissionais amistosos | 5,4 | 0,0 | 5,4 | 16,2 | 27,0 | 8,1 | 37,9 | 37 |
| Ampliar e utilizar ao máximo as capacidades pessoais | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 29,7 | 62,2 | 37 |
| Enfrentar desafios | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 35,1 | 56,8 | 37 |
| Alcançar os resultados esperados pela Instituição | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 0,0 | 5,4 | 21,6 | 70,3 | 37 |
| Ter possibilidade de atualização e aprendizado | 2,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 24,3 | 64,9 | 37 |
| Trabalhar num clima de confiança | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 8,1 | 16,2 | 73,0 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Não foram constatadas diferenças significativas entre os grupos pesquisados quanto ao grau de importância atribuído aos objetivos de um gestor na universidade. A TAB 9 apresenta a análise descritiva e comparativa entre os grupos.

TABELA 9

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia o “Objetivo do gestor na universidade – PUC Minas”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 5,1 | 6,2 | 5,5 | 5,5 | 0,4 | 0,063 A = B = C = D |
| Diretor | 3,2 | 7,0 | 5,7 | 5,5 | 1,0 | |
| Coordenador | 5,0 | 6,9 | 6,3 | 6,1 | 0,7 | |
| Chefia | 5,8 | 6,6 | 6,4 | 6,3 | 0,4 | |
| Geral | 3,2 | 7,0 | 6,0 | 5,8 | 0,8 | |

LEGENDA: A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Os objetivos dos gestores convergem para alcançar os resultados esperados pela instituição, ampliar e utilizar ao máximo as capacidades pessoais, ter possibilidade de atualização e aprendizado, trabalhar num clima de confiança e enfrentar desafios. Quando solicitado que acrescentassem outros objetivos não previstos, reiteraram os de trabalhar num ambiente ético e transparente e que proporciona crescimento intelectual.

5.1.2.4 Interpretações e representações dos gerentes a respeito da importância das universidades católicas, do papel e dos desafios da universidade e das ocorrências no ambiente externo que interferem nas IES.

O papel da universidade é atuar como um centro de questionamento e produção de conhecimento, sendo o locus por excelência da transformação social, um agente que contribuirá para uma melhor sociedade em termos de educação, crescimento, justiça, igualdade e respeito às diferenças.

É preciso que a universidade esteja na vanguarda da produção e disseminação do conhecimento, a serviço da sociedade e da melhoria da qualidade de vida da população, oferecendo ensino, pesquisa e extensão. Tem a responsabilidade de formar pesquisadores que contribuam para as necessidades locais, regionais e profissionais comprometidos com os valores cristãos, cidadãos civilizados e profissionais éticos e competentes.

As universidades católicas são percebidas como detentoras de relevante papel na educação superior. Estão na segunda posição em relação ao ensino público e devem se firmar como as primeiras em relação às escolas particulares. Não se confundem com as IES privadas, não têm os problemas das públicas e usufruem de grande respeito da sociedade, que as reconhece pelo seu trabalho sério e de qualidade no ensino e pesquisa. São diferenciadas no tocante ao seu papel e missão institucional, por sua função pública mas não estatal, caráter confessional e porque estão preocupadas com a formação em seu sentido mais amplo: teórica, técnica, científica, ética e humanista. Encontram-se em evolução, apresentam grande potencialidade de crescimento, tendo em vista a carência do ensino público e frente à globalização, que deixa um vazio nas questões humanas e espirituais. Têm procurado corresponder às exigências da sociedade e manter-se atualizada.

Por outro lado, colocam-se pontos desfavoráveis que precisam ser desenvolvidos. A concorrência é grande e a competição é agressiva, provocando a necessidade de solucionar o conflito entre ser católica e precisar do mercado para sua sobrevivência. Há que se definir o seu projeto pedagógico, uma carreira docente que sustente seus objetivos, resolvendo, por exemplo, os problemas decorrentes do regime aulista de grande parte de seus professores e dedicar-se mais à pesquisa e extensão.

Dentre as mudanças ocorridas nos últimos dez anos na sociedade e no mundo do trabalho e que tiveram impacto sobre a gestão das universidades, de maneira geral, citam-se: a globalização, que requer a formação de profissional

para o mundo, o que ampliou as exigências da sociedade para com a universidade; o advento da concorrência, tornando o mercado mais exigente e competitivo, provocando a abertura desenfreada de novas universidades; o aumento da demanda pelo conhecimento e por uma formação acadêmica que assegure a competitividade dos alunos no mercado; a procura por novas profissões, que promoveram uma reorganização do ensino, corroborada pela tecnologia da informação; o perfil e o comportamento dos jovens. E também a economia de recessão, com a queda do poder aquisitivo da sociedade, tem dificultado o cumprimento das obrigações financeiras do aluno para com a instituição e requerido a ampliação do atendimento ao aluno carente. Finalmente tem sido necessário acompanhar as inovações tecnológicas e propor novos cursos.

Na organização administrativa, padrões de gestão estão sendo redefinidos. Há ênfase nas atividades administrativas e no aperfeiçoamento dos gerentes e se busca o desempenho financeiro, face à necessidade de autonomia administrativa e financeira. Os recursos de informação e tecnológicos estão presentes no trabalho administrativo e acadêmico, modificando o sistema educacional.

Na política educacional, há uma mudança na postura do governo para com o ensino superior, sendo sua preocupação mais estatística que educacional, provocando o declínio das universidades federais e a perda gradual do papel da universidade como instrumento crítico e transformador da sociedade: profissões são banalizadas no mercado de trabalho, há comercialização do saber. No que tange ao acadêmico, são assinaladas as novas diretrizes da LDBEN n.9.394/96, que repercutem na pressão das instâncias governamentais a respeito das avaliações de desempenho das instituições de ensino superior, na exigência da titulação dos professores em nível de mestrado e doutorado e na autonomia didático-científica, aspectos que estão trazendo impactos na universidade.

A PUC Minas, na concepção dos pesquisados, é uma referência para a sociedade mineira e brasileira. Tem muitos desafios tais como consolidar sua cultura e a excelência de seus cursos de graduação e pós-graduação, bem como da pesquisa e extensão e expandir-se sem perder a qualidade de ensino. Deverá estar em constante diálogo e sintonia com a sociedade para responder às transformações, cumprir o seu papel, *ser moderna sem ser vulgar*, estar à frente da concorrência, lidar com o aumento de candidatos e tornar-se economicamente viável. Em relação ao corpo docente, é desafiante formá-lo coeso e competente, atualizado e disposto a persistir e promover os incentivos à sua titulação, atualização e ao regime de dedicação. Dos alunos, é preciso entender as suas necessidades e fornecer-lhes uma educação contemporânea, que combine a formação técnica necessária para inserção no mercado de trabalho e a consciência crítica em relação a esse mesmo mercado.

As mudanças na sociedade e no mercado de trabalho, para a PUC Minas, se refletiram, para além do já exposto, especificamente no crescimento da instituição, na expansão para novos mercados, com tendência à interiorização. Tornou-se uma universidade de grande porte, alterando velozmente práticas, rotinas e tradições, modificando as formas de gerir a instituição e com maior agilidade nas respostas. Tem incorporado o avanço tecnológico e procurado acompanhar as mudanças, criando novos cursos e, até mesmo, uma unidade de cursos à distância. Tem procurado lidar com a concorrência, com a queda do poder aquisitivo da sociedade e com a pressão por mais vagas. Tornou-se premente a implementação de uma política de administração mais moderna e baseada em princípios cientificamente consagrados, bem como a ênfase na elaboração e cumprimento do planejamento e orçamento e a utilização da informática.

Algumas dificuldades têm se apresentado: a condução acadêmica dos cursos, o excesso de acadêmicos em sala de aula, comprometendo a qualidade do ensino e as dificuldades dos professores em lidar com o *novo* aluno. O crescimento quantitativo dos cursos e conseqüente aumento de alunos e

professores sem a correspondente ampliação dos quadros gestores e das condições de infra-estrutura tem ocasionado sobrecarga de trabalho. Falta investimento em políticas de reconhecimento e valorização do professor e demais funcionários da universidade.

A partir das mudanças contidas na LDBEN, o gestor passa a necessitar de uma visão institucional e da sociedade bastante ampla, de uma atuação mais versátil e de ampliar sua titulação, para que possa compreender e participar do processo de construção do conhecimento. Ao mesmo tempo que *se torna mais gestor, mais ligado ao mercado e não somente à academia*, precisa focar as modalidades de educação e será o *fiel da balança entre o aluno e o MEC*, para o cumprimento do ensino com qualidade.

As conseqüências da nova LDBEN são as que já foram assinaladas anteriormente: atualização e flexibilização curricular, atenção à pós-graduação e pesquisa, elaboração de projeto pedagógico, ampliação da titulação de professores, autonomia e, ao mesmo tempo, acompanhamento e avaliação constante dos serviços oferecidos, ampliando o compromisso com a qualidade dos cursos e maior profissionalização. A universidade está se ajustando lentamente, na visão de alguns e rapidamente, na de outros. Ainda com relação à LDBEN, é dito por um dos gestores que *“vejo com preocupação a lei que regulariza a filantropia e a política do governo de incentivos à pesquisa, ou seja, cada vez mais as instituições terão de se tornar auto-sustentáveis”*.

Mas, para os pesquisados, de maneira geral, as modificações são primordialmente positivas, vieram para mexer e modificar a universidade, que está mais exposta à mídia e à sociedade, provocar mudanças onde existe morosidade administrativa, redefinir a estrutura organizacional, dar mais atenção ao planejamento e provocar agilidade e transparência nas decisões.

5.1.2.5 Interpretações a respeito do conhecimento dos gestores sobre aspectos do ambiente interno e sua apreciação a respeito da administração na universidade

Os gestores foram indagadas a respeito do seu grau de conhecimento sobre determinados aspectos da universidade e sobre a avaliação que os alunos e sociedade fazem do desempenho dos cursos e/ou da prestação de serviços das respectivas unidades de trabalho. Embora tenham um relativo conhecimento sobre a estrutura e os cursos da Universidade, a maioria dos respondentes conhece só parcialmente como sua unidade de trabalho é vista pelas demais, demonstrado nas TAB. 10 e 11

TABELA 10

Análise descritiva quanto ao grau de conhecimento que o gestor possui, na sua percepção, a respeito de aspectos relativos à Universidade, no geral

| Aspectos | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Estrutura da PUC MINAS | 0,0 | 2,7 | 10,8 | 10,8 | 24,3 | 37,9 | 13,5 | 37 |
| Cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado ofertados pela Universidade | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 24,3 | 21,6 | 37,9 | 10,8 | 37 |
| Avaliação que as demais unidades da Universidade fazem a respeito dos serviços e/ou atividades de sua unidade de trabalho | 8,1 | 13,5 | 10,8 | 29,8 | 21,6 | 16,2 | 0,0 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

TABELA 11

Análise descritiva quanto ao grau de conhecimento a respeito de aspectos relativos à unidade de trabalho em que atua, no geral

| Aspectos | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|-----|------|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Avaliação dos alunos a respeito do(s) curso(s) oferecido(s) pela unidade em que trabalha | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 15,2 | 33,3 | 24,3 | 18,2 | 33 |
| Avaliação dos alunos a respeito da forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho | 9,1 | 0,0 | 3,0 | 30,3 | 27,3 | 21,2 | 9,1 | 33 |
| Avaliação que a sociedade faz com relação aos curso(s) oferecido(s) pela unidade em que trabalha | 6,1 | 3,0 | 15,2 | 33,3 | 12,1 | 30,3 | 0,0 | 33 |
| Avaliação do público externo à Universidade a respeito da forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho | 21,2 | 3,0 | 15,2 | 18,2 | 18,2 | 21,2 | 3,0 | 33 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

O grupo de dirigentes e chefia apresentaram resultados significativamente superiores aos dos demais grupos (diretores e coordenadores), ou seja, detém um maior grau de conhecimento sobre os aspectos relativos à PUC Minas, o que pode ser visualizado na TAB. 12.

TABELA 12

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia o “Grau de conhecimento a respeito dos aspectos relativos à PUC Minas”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 4,3 | 6,3 | 6,0 | 5,6 | 0,7 | 0,013 (A = D) > (B = C) |
| Diretor | 2,3 | 6,0 | 4,7 | 4,6 | 1,2 | |
| Coordenador | 2,3 | 6,3 | 4,3 | 4,2 | 1,2 | |
| Chefia | 5,0 | 5,7 | 5,7 | 5,5 | 0,3 | |
| Geral | 2,3 | 6,3 | 5,0 | 4,8 | 1,1 | |

LEGENDA – A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Em se tratando do grau de conhecimento a respeito de aspectos relativos às unidades em que atuam, não foi possível avaliar estatisticamente as diferenças existentes entre os grupos. No entanto, uma avaliação descritiva mostra valores médios superiores nos grupos de diretores e dirigentes, seguidos dos coordenadores e por aqueles que exercem cargo de chefia. Nesse último grupo, é significativo o grau de desconhecimento de como são avaliados os serviços que disponibilizam aos alunos da universidade e público externo. A TAB. 13 apresenta um quadro geral sobre o tema.

TABELA 13

Análise descritiva entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia o “Grau de conhecimento a respeito dos aspectos relativos à unidade em que atua”

| Cargo | n | Medidas descritivas | | | | |
|--------------|-----------|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. |
| Dirigente | 5 | 3,5 | 6,0 | 4,7 | 4,6 | 1,0 |
| Diretor | 11 | 3,0 | 6,3 | 4,5 | 4,7 | 0,9 |
| Coordenador | 13 | 1,0 | 6,5 | 4,5 | 4,4 | 1,5 |
| Chefia | 4 | 2,0 | 5,5 | 4,5 | 4,1 | 1,5 |
| Geral | 33 | 1,0 | 6,0 | 4,5 | 4,5 | 1,2 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Nota: O valor de n corresponde ao total de respondentes

A diferença do total de respondentes e o número real de entrevistados por cargo refere-se ao número de casos sem informação.

Não foi realizado teste estatístico para este fator porque dois grupos de cargo apresentaram número de entrevistados menor que 6.

Quanto à administração da universidade, foram pesquisadas as percepções dos gestores no que diz respeito ao entrelaçamento das instâncias acadêmica e administrativa, à convergência de objetivos da universidade, da administração e dos professores e ao modelo de processo decisório nas respectivas áreas de trabalho. Para complementar os dados sobre o âmbito interno, foi-lhes solicitado um parecer sobre processos da dinâmica organizacional que podem favorecer a concretude da missão da universidade

Alguns dos gestores vêem as instâncias acadêmica e administrativa ainda pouco entrelaçadas e necessitando de uma relação mais estreita. Para outros a relação é relativamente boa e razoavelmente adequada. E para um terceiro grupo, já existe grande interação entre as duas instâncias. O relacionamento é caracterizado, pelos respondentes, como complexo, formal, burocrático, difícil, conflitivo, com pouco diálogo, existindo alguns problemas e ruídos na comunicação. Contudo, é também visto como harmônico, cooperativo e ainda é apresentada a opinião de que a relação se encontra em constante evolução, apesar da grande centralização administrativa em torno do Reitor.

Os pesquisados também não convergem sobre a posição das instâncias, ressentindo-se da supremacia de uma ou outra. Para uma grande parte, tem sido percebido um maior poder da instância administrativa sobre a acadêmica. A instância administrativa, como atividade meio, anda sendo excessivamente valorizada, em detrimento da instância acadêmica, que cuida da atividade-fim, sendo que as atividades e decisões administrativas estão prevalecendo sobre as acadêmicas, sobrecarregando os gestores; *parece que as instâncias não estão dirigidas para os mesmos objetivos, pois as decisões administrativas entram em dissonância com as questões acadêmicas, caminham sem considerá-la*. Para outros, dá-se o inverso, como exposto na frase: *a instituição muitas vezes precisa ser mais organização no que se refere à parte administrativa* e na constatação de que a instância acadêmica vê na administrativa um dificultador para o exercício de suas atividades.

Como decorrência, a relação não é transparente no que se refere às responsabilidades e tomada de decisão. Há, algumas vezes, superposição de cargos, observa-se um distanciamento entre as instâncias e existem conflitos.

Há necessidade de mais relacionamento para que as partes possam compreender a inter-relação e a importância de cada uma delas e a PUC tem buscado estreitar as relações, visando alcançar uma linguagem comum para responder às demandas dos alunos e minimizar os conflitos existentes. São citadas algumas mudanças que assinalam essas intenções: o Sistema de Gestão Acadêmica – SGA –, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos – PRORH – e o Conselho Gestor. Como proposta, os pesquisados apontam os projetos pedagógicos que podem melhor garantir uma subordinação dos meios aos fins e a busca de melhoria da comunicação dos gestores com professores e alunos.

Quanto ao segundo aspecto, que versa sobre a convergência de objetivos, os resultados mostraram que 35,3% dos pesquisados consideram os objetivos pouco claros / definidos e não convergentes. 17,6%, que são claros e definidos mas não convergentes. 32,4%, que estão estabelecidos com clareza e em

busca de convergência e somente 14,7% consideram que os objetivos da administração e dos professores convergem em direção aos da Universidade. A TAB. 14 permite uma avaliação individual de cada um dos grupos de cargo.

TABELA 14

Distribuição dos pesquisados quanto à questão: "Como o Sr(a). percebe a relação: objetivos da universidade, objetivos da administração e objetivos dos professores?", por cargo e no geral

| Como percebe essa relação | Cargo / Função | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|--|--|
| | Dirigente | | Diretor | | Coordenador | | Chefia | | Geral | | | |
| | N | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | |
| Pouco claros e definidos e não convergentes. | 2 | 33,3 | 4 | 36,3 | 6 | 50,0 | 0 | 0,0 | 12 | 35,3 | | |
| Claros e definidos e não convergentes. | 0 | 0,0 | 3 | 27,3 | 2 | 16,7 | 1 | 20,0 | 6 | 17,6 | | |
| Estabelecidos com clareza e em busca de convergência. | 2 | 33,3 | 3 | 27,3 | 3 | 25,0 | 3 | 60,0 | 11 | 32,4 | | |
| Os objetivos da administração e dos professores convergem em direção aos da Universidade, numa relação já consistente. | 2 | 33,3 | 1 | 9,1 | 1 | 8,3 | 1 | 20,0 | 5 | 14,7 | | |
| Total | 6 | 100,0 | 11 | 100,0 | 12 | 100,0 | 5 | 100,0 | 34 | 100,0 | | |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: Três casos sem informação.

O grupo das chefias se particulariza por concentrar-se na opinião de que os objetivos estão estabelecidos com clareza e em busca de convergência. Pode-se dizer que é o grupo de opinião mais favorável da amostra quanto a este item.

O processo de tomada de decisão representa o terceiro aspecto do âmbito interno e, nessa questão, observou-se, de um modo geral, que para 41,2% prevalece o modelo burocrático, para 29,4% o modelo colegiado e 26,5% apontaram o modelo político. No grupo de dirigente houve uma predominância daqueles que apontaram o modelo burocrático. No grupo de diretores e coordenadores, houve uma distribuição entre modelo colegiado e burocrático. E aqueles que exercem cargo de chefia dividem-se entre o modelo burocrático e o político, conforme pode ser visualizado na TAB. 15.

TABELA 15

Distribuição dos pesquisados quanto à questão: "Um dos aspectos centrais na administração é o processo decisório. Quais dos modelos apresentados prevalecem em sua unidade de trabalho?", por cargo e no geral

| Modelos apresentados | Cargo / Função | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|--|--|
| | Dirigente | | Diretor | | Coordenador | | Chefia | | Geral | | | |
| | N | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | |
| O burocrático, que se baseia na racionalidade e almeja eficiência. | 4 | 66,7 | 4 | 36,4 | 3 | 27,3 | 3 | 50,0 | 14 | 41,2 | | |
| O colegiado, que se caracteriza pela participação da comunidade acadêmica nas decisões, sem a submissão à hierarquia. | 0 | 0,0 | 5 | 45,4 | 5 | 45,5 | 0 | 0,0 | 10 | 29,4 | | |
| O político, que privilegia os parâmetros políticos – compromissos negociados, relações de poder, pressões e influências de diversos grupos. | 2 | 33,3 | 2 | 18,2 | 2 | 18,2 | 3 | 50,0 | 9 | 26,5 | | |
| A anarquia organizada, na qual os dirigentes não exercem as atividades de mando e negociação e, sim, são catalisadores e facilitadores do processo decisório. | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 9,1 | 0 | 0,0 | 1 | 2,9 | | |
| Total | 6 | 100,0 | 11 | 100,0 | 11 | 100,0 | 6 | 100,0 | 34 | 100,0 | | |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Nota: Três casos sem informação.

Alguns outros aspectos, por guardarem uma estreita relação com a concretização da missão da universidade e com a vivência dos gestores, foram apresentados e requerida a opinião se deveriam ser introduzidos e/ou modificados na administração universitária.

Na opinião da maioria dos respondentes aos itens dessa questão (mínimo de 71%), para que a PUC Minas concretize a missão de transmitir valores e ofertar um ensino de qualidade, são necessárias a introdução e/ou modificação de todos os aspectos apresentados: planejamento e estratégia administrativa, formas de concorrer no ambiente em que se insere e também adaptar-se aos novos, estruturas e posições, relações interpessoais, sistema de comunicação, motivação de seus integrantes para o trabalho, vivência dos valores da Universidade, processos de decisão e relações de poder. Esses resultados podem ser visualizados na TAB. 16.

TABELA 16

Distribuição dos pesquisados quanto à questão: "O Sr(a). considera que, para que a PUC Minas concretize a missão de transmitir valores e ofertar um ensino de qualidade, são necessárias a introdução e/ou modificação nos aspectos abaixo.", por cargo e no geral

| Aspectos | Cargo / Função | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|------|---------|-------|-------------|------|--------|-------|-------|------|--|--|
| | Dirigente | | Diretor | | Coordenador | | Chefia | | Geral | | | |
| | n/N | % | n/N | % | n/N | % | n/N | % | n/N | % | | |
| No planejamento e estratégia administrativa. | 6/7 | 85,7 | 10/11 | 90,9 | 11/12 | 91,7 | 6/6 | 100,0 | 33/36 | 91,7 | | |
| Nas formas para concorrer no ambiente em que se insere e também adaptar-se aos novos. | 6/7 | 85,7 | 11/11 | 100,0 | 8/11 | 72,7 | 6/6 | 100,0 | 31/35 | 88,6 | | |
| Nas estruturas e posições. | 6/7 | 85,7 | 7/9 | 77,8 | 6/11 | 54,5 | 4/5 | 80,0 | 23/32 | 71,9 | | |
| Nas relações interpessoais. | 5/7 | 71,4 | 8/10 | 80,0 | 9/13 | 69,2 | 6/6 | 100,0 | 28/36 | 77,8 | | |
| No sistema de comunicação, tanto nos aspectos estruturais (organizacional) como nos interpessoais. | 5/6 | 83,3 | 9/10 | 90,0 | 10/13 | 76,9 | 5/6 | 83,3 | 29/36 | 82,9 | | |
| Na motivação de seus integrantes para o trabalho. | 5/6 | 83,3 | 8/10 | 80,0 | 8/13 | 61,5 | 6/6 | 100,0 | 27/35 | 77,1 | | |
| Na vivência dos valores da Universidade. | 5/6 | 83,3 | 7/9 | 77,8 | 11/13 | 84,6 | 6/6 | 100,0 | 29/34 | 85,3 | | |
| Nos processos de decisão. | 4/6 | 66,7 | 10/11 | 90,9 | 12/13 | 92,3 | 5/5 | 100,0 | 31/35 | 88,6 | | |
| Nas relações de poder. | 4/6 | 66,7 | 8/9 | 88,9 | 8/13 | 61,5 | 4/5 | 80,0 | 24/33 | 72,7 | | |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: n/N → n = Número de entrevistados que citaram o item

N = Número de entrevistados que responderam ao item

Os gestores também teceram comentários quando responderam positivamente sobre a inclusão e/ou modificação nos aspectos abaixo:

- No Planejamento e Estratégia Administrativa

São vistos como a base para as suas ações e, *como somos uma universidade de pessoas*, sempre há o que melhorar. Declaram que o planejamento precisa ser feito com maior antecedência, no início de cada semestre letivo, com mais racionalidade, menos burocracia e mais eficiência no fluxo de informações e, para que realmente seja um suporte para as estratégias e decisões administrativas, necessita de transparência e visibilidade, deixando claro os objetivos e metas a médio e longo prazos, os padrões de qualidade pretendidos, as formas de alcançá-los. Há também que se considerar as questões acadêmicas e adequar à gestão administrativa a ela. E procurar rever e agilizar processos, visando a qualidade de atendimento ao aluno e promover maior entrosamento dos setores administrativos da instituição.

- Nas formas de concorrer no ambiente em que se insere e também adaptar-se aos novos

Há uma convergência nas opiniões quanto à necessidade de maior divulgação da Instituição na mídia, de forma a reforçar a sua identidade diferenciada e em coerência com seus valores e, ainda, ousar mais, mesmo reconhecendo a importância de sua tradição. A atual política de pesquisa de mercado, visitas às organizações e escolas é positivamente destacada, por permitir a interação com a sociedade e empresas da região. Como *o ambiente é flutuante no tempo*, é preciso realizar um planejamento de crescimento, criar uma política de comunicação mais consistente e eficaz e campanhas de marketing mais elaboradas. A Instituição necessita estar mais atenta às mudanças do ambiente, criar formas novas e mais ágeis de captar as necessidades externas, perceber as ações dos concorrentes e pesquisar a demanda por novos cursos.

- Nas estruturas e posições

Os pesquisados se expressam sobre a necessidade de melhor definir as estruturas e posições e de modernizar a estrutura da Universidade, tornando-a mais ágil, menos burocrática, mais clara, destacando as instâncias colegiadas e suas formas de representação, ressaltando-se que nos departamentos a estrutura colegiada é importante. Quanto às posições, sugerem o estabelecimento de critérios técnicos para alcançá-las e de formas para conhecer os responsáveis pelas mesmas. Fala-se ainda que alguns setores deveriam ter mais autonomia orçamentária.

- Nas relações interpessoais:

Apesar de existir a opinião de que as relações se desenvolvem bem, prevalece a posição de que é preciso aprimorá-las, humanizá-las, incentivar o diálogo franco e respeitoso, aprimorar a comunicação. Há necessidade de desenvolver um ambiente favorável e produtivo, que ressalte a importância do trabalho em equipe. Há conflitos de interesse entre alunos, professores e coordenação. Então, é preciso melhorar as relações entre os professores, ampliar a interação e aproximação no quadro de pessoal e trabalhar no sentido de que prevaleçam o compromisso com a instituição e a preservação de seus valores, em detrimento do individualismo e das vaidades pessoais. As relações interpessoais não podem ser confundidas com o poder, nem gerar privilégios e tratamentos diferenciados.

- No sistema de comunicação, tanto nos aspectos estruturais (organizacionais) como nos interpessoais

As observações confirmam a afirmação de que a comunicação é fundamental nos aspectos estruturais e interpessoais e diz-se que *são a base de tudo e a chave para a gerência eficaz*. Comenta-se também que *nas universidades, o sistema de comunicação geralmente é fragmentado, difuso e fluido*. Opinam que é preciso aprimorar e aperfeiçoar o sistema para que se alcancem os objetivos: informações mais claras e objetivas, mais agilidade, mais visibilidade, melhor divulgação

- Na motivação de seus integrantes para o trabalho

Quanto a esse aspecto, as opiniões também são diversas: os funcionários da PUC são vistos como muito dedicados à Instituição, e, ao mesmo tempo são assinaladas as necessidades de maior envolvimento e comprometimento dos mesmos. “A melhor motivação é o resultado do trabalho realizado em boas condições e que obtém o reconhecimento da instituição pela sua utilidade”, diz um dos pesquisados e outros apontam que falta valorização dos recursos humanos e que são necessárias melhores condições de trabalho. São apresentadas sugestões tais como a implantação de um sistema de avaliação transparente e contínuo, incentivos materiais e outros que atinjam os aspectos pessoais dos funcionários. O corpo docente, em particular, foi apontado como carente de motivação, e outras soluções foram apresentadas, como a política de parte de sua remuneração por desempenho e o seu envolvimento nos desafios dos *campi* e nas atividades acadêmicas extra-aulas.

- Na vivência dos Valores da Universidade

Os valores e a cultura são determinantes para a perenidade de uma universidade católica, e os valores, entendido como ideais, deverão ser sempre buscados e serão sempre passíveis de aperfeiçoamento. É também dito que é preciso divulgar e trabalhar o diferencial humanista da PUC junto ao corpo docente e discente. Sobre os valores, alguns afirmam que estão muito bem explicitados e os demais dizem da necessidade de esclarecê-los e ampliar sua divulgação, torná-los presentes nas pautas de discussões da Universidade e na execução das atividades do dia-a-dia. O respeito aos valores é visto como imprescindível, e os exemplos devem ser sistematizados a partir da alta administração.

- Nos processos de decisão

Os processos de decisão são vistos como muito centralizados, lentos e pouco transparentes. São requeridos menor interferência nas esferas decisórias, mais delegação, menos centralização, que as decisões de interesse geral sejam

amplamente discutidas pelos diversos setores e fornecidos retornos (*feedback*). Uma melhor definição da estrutura poderá auxiliar a tomada de decisão.

- Nas relações de poder

Estas são vistas como complicadas, como em qualquer organização, sendo que “este é um grande problema na universidade, talvez mais que em outros locais e entidades, pois o grau de liberdade universitária inibe a tomada de decisões efetivas”, no dizer de um entrevistado. São percebidas como personalistas e individualistas, necessitando que se diminuam os aspectos políticos, aumente a participação e se dê mais transparência. São ainda apontados que uma melhor definição da estrutura e das responsabilidades é imprescindível, porque, muitas vezes, não se sabe a quem recorrer. A posição de gestor não é respeitada, na visão de alguns.

5.1.2.6 Considerações acerca do *Desenvolvimento de Gestores Universitários*

As indagações aqui agrupadas revelam a validade e expectativa, na concepção dos pesquisados, acerca de um Programa de Desenvolvimento de Gestores, das variáveis a serem nele inseridas e das estratégias para sua implementação.

Quanto à opinião sobre um programa de desenvolvimento de gestores na Universidade, observou-se que para a maioria dos entrevistados trata-se de um programa que poderá muito contribuir para o aprimoramento da gestão universitária. Ressalta-se que esse comportamento foi observado tanto em uma avaliação geral (81,1%) quanto nas avaliações individualizadas de cada grupo: dirigentes → 85,7%, diretores → 63,6%, coordenadores → 92,3% e chefias → 83,3%. Vale apontar ainda que 27,3% dos diretores consideram que um programa com este objetivo pode contribuir um pouco para a formação e desenvolvimento. A TAB. 17 mostra esses resultados.

TABELA 17

Distribuição dos pesquisados quanto à questão: "Qual a sua opinião sobre um Programa de Desenvolvimento de Gestores na Universidade, que esteja dirigido aos Pró-Reitores, Diretores de Unidade e de Institutos, Coordenadores de Curso e Adjuntos e às Chefiadas", por cargo e no geral

| Opinião | Cargo / Função | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|--------------|-----------|--------------|-------------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| | Dirigente | | Diretor | | Coordenador | | Chefia | | Geral | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | |
| Nada acrescentará. | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Pode contribuir um pouco para a sua formação e desenvolvimento. | 0 | 0,0 | 3 | 27,3 | 1 | 7,7 | 1 | 16,7 | 5 | 13,5 | 5 | 13,5 |
| Pode muito contribuir para o aprimoramento da gestão universitária. | 6 | 85,7 | 7 | 63,6 | 12 | 92,3 | 5 | 83,3 | 30 | 81,1 | 30 | 81,1 |
| Não tenho opinião. | 1 | 14,3 | 1 | 9,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 5,4 | 2 | 5,4 |
| Total | 7 | 100,0 | 11 | 100,0 | 13 | 100,0 | 6 | 100,0 | 37 | 100,0 | 37 | 100,0 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: Três casos sem informação

Foram apresentadas aos pesquisados variáveis vinculadas ao desenvolvimento e aprimoramento de aspectos pessoais, das habilidades interpessoais e de conhecimento sobre a organização, para que analisassem a validade e pertinência de sua inclusão do desenvolvimento dos gestores. Também lhes foi solicitada a inclusão de aspectos não contemplados naquelas variáveis e considerados de interesse, necessidade e aspiração de cada gestor e também aqueles que abrangessem as particularidades da Universidade e as inovações da sociedade. Em relação ao desenvolvimento das variáveis pessoais, de uma maneira geral, foi-lhes atribuída significativa importância. As variáveis como competência para o trabalho em equipe, visão estratégica e voltada para o futuro e a habilidade para o diálogo receberam maior pontuação, sustentada por aproximadamente 70% dos pesquisados no mais alto grau da escala apresentada, conforme a TAB. 18.

TABELA 18

Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis pessoais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral

| Variáveis | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Conhecimento de si mesmo | 0,0 | 5,4 | 0,0 | 16,2 | 10,8 | 18,9 | 48,7 | 37 |
| Habilidade para diálogo | 0,0 | 2,7 | 0,0 | 5,4 | 5,4 | 16,2 | 70,3 | 37 |
| Competência para trabalho em equipe | 0,0 | 2,7 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 21,6 | 73,0 | 37 |
| Pensamento sistêmico | 0,0 | 2,7 | 0,0 | 5,4 | 13,5 | 21,6 | 56,8 | 37 |
| Visão estratégica e voltada para o futuro | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 18,9 | 73,0 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Observou-se que os grupos de profissionais diferem significativamente quanto ao grau de importância atribuído às habilidades pessoais no planejamento de desenvolvimento de gestores, havendo resultados inferiores no grupo de dirigentes e resultados superiores no grupo que exerce função de chefia. Já os grupos de diretores e coordenadores não apresentaram diferenças significativas entre si e mostraram um grau de importância intermediário. A TAB. 19 mostra esses resultados.

TABELA 19

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia as “Habilidades Pessoais”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 4,8 | 6,8 | 6,2 | 5,8 | 0,8 | 0,022 A < (B = C) < D |
| Diretor | 3,0 | 7,0 | 6,8 | 6,3 | 1,2 | |
| Coordenador | 4,8 | 7,0 | 6,6 | 6,4 | 0,6 | |
| Chefia | 6,4 | 7,0 | 7,0 | 6,8 | 0,3 | |
| GERAL | 3,0 | 7,0 | 6,6 | 6,3 | 0,9 | |

LEGENDA: A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Nas habilidades interpessoais, pelo menos metade da amostra valorou, no grau superior da escala, as variáveis relacionamento e comunicação interpessoal, administração de conflitos no trabalho, análise de problemas e tomada de decisão e administração do tempo, o que pode ser observado na TAB. 20.

TABELA 20

Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis interpessoais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral

| Variáveis | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Processo do exercício do poder, autoridade e liderança - distinções e convergências | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 18,9 | 32,4 | 21,6 | 27,1 | 37 |
| Estilos de gestão | 0,0 | 2,7 | 5,4 | 27,1 | 29,7 | 16,2 | 18,9 | 37 |
| Gestão voltada para a aprendizagem | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 13,5 | 24,3 | 24,3 | 37,9 | 37 |
| Relacionamento e comunicação interpessoal | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 10,8 | 21,6 | 59,5 | 37 |
| Compreensão da dinâmica das equipes de trabalho e do processo de motivação | 0,0 | 2,7 | 2,7 | 8,1 | 13,5 | 27,0 | 46,0 | 37 |
| Administração de conflitos no trabalho | 0,0 | 2,7 | 2,7 | 8,1 | 8,1 | 24,0 | 51,4 | 37 |
| Estratégias e técnicas de negociação | 0,0 | 2,7 | 2,7 | 16,2 | 10,8 | 24,3 | 43,3 | 37 |
| Análise de problemas e tomada de decisão | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 2,7 | 13,5 | 27,0 | 54,1 | 37 |
| Condução de reuniões | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 10,8 | 21,6 | 27,0 | 35,1 | 37 |
| Administração do tempo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 21,6 | 16,2 | 54,1 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Constatou-se apenas uma tendência de que haja diferenças entre os grupos, com valores inferiores no grupo de dirigentes e valores superiores no grupo de chefia conforme TAB 21.

TABELA 21

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia as “Habilidades Interpessoais”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 4,0 | 6,5 | 5,6 | 5,5 | 0,9 | 0,085 A = B = C = D |
| Diretor | 4,8 | 6,8 | 6,1 | 5,9 | 0,7 | |
| Coordenador | 4,1 | 6,9 | 6,1 | 5,8 | 0,9 | |
| Chefia | 6,0 | 7,0 | 6,5 | 6,5 | 0,4 | |
| Geral | 4,0 | 7,0 | 6,1 | 5,9 | 0,8 | |

LEGENDA: A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

Embora todos os grupos de gestores tenham evidenciado o resultado já exposto, apresentam suas particularidades no tocante às variáveis organizacionais. Os diretores, coordenadores e chefias apontam a importância de se conhecerem as atribuições, responsabilidades e papel do gestor. Grande parte dos diretores e coordenadores também assinala o conhecimento sobre planejamento e estratégia organizacional. Coordenadores e chefias apontam a necessidade de se conhecer também o ambiente social, econômico e político da Instituição.

O comportamento dos respondentes, em se tratando das variáveis organizacionais, reflete a importância primordial para com o conhecimento da missão, filosofia e negócio da Universidade, os objetivos e metas da Instituição e seus valores, os objetivos e metas das áreas de trabalho, conforme as TAB. 22 e 23. Retrata também uma valoração para o binômio ética e trabalho e, em menor escala, para o sistema de informação e de gestão da PUC como uma variável relevante.

TABELA 22

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia “a inserção das variáveis organizacionais”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 5,1 | 7,0 | 6,2 | 6,0 | 0,7 | 0,190 A = B = C = D |
| Diretor | 5,2 | 7,0 | 6,1 | 6,2 | 0,6 | |
| Coordenador | 5,7 | 7,0 | 6,5 | 6,4 | 0,4 | |
| Chefia | 6,2 | 7,0 | 6,7 | 6,7 | 0,4 | |
| Geral | 5,1 | 7,0 | 6,4 | 6,3 | 0,6 | |

LEGENDA: A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal-Wallis

TABELA 23

Análise descritiva quanto ao grau de importância atribuído à inserção das variáveis organizacionais no planejamento do desenvolvimento de gestores, no geral

| Variáveis | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Missão, filosofia e negócio da Universidade | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 16,2 | 8,1 | 70,3 | 37 |
| Ambiente social, econômico e político da Instituição | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 13,5 | 10,8 | 27,7 | 46,0 | 37 |
| Objetivos e metas da Instituição | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,1 | 8,1 | 10,8 | 73,0 | 37 |
| Organograma, órgãos competentes e respectivos processos de trabalho | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 8,1 | 43,3 | 16,2 | 29,7 | 37 |
| Objetivos e metas de sua área de trabalho | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 5,4 | 8,1 | 24,3 | 59,5 | 37 |
| Planejamento e estratégia organizacional | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 13,5 | 32,4 | 51,4 | 37 |
| Atribuições, responsabilidades e papel do gestor | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 10,8 | 35,1 | 51,4 | 37 |
| Ética e trabalho | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 5,4 | 16,2 | 75,7 | 37 |
| Valores da Instituição | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,7 | 8,1 | 10,8 | 78,4 | 37 |
| Sistema de informação e de gestão da PUC | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,8 | 37,8 | 51,4 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Quando indagados a respeito de outros interesses, necessidades e aspirações do gestor, é assinalada a necessidade de crescente atualização dos gestores e sugerida a utilização de formas que possam identificar o potencial de cada um para que ele seja desenvolvido. São solicitados o esclarecimento das funções, procedimentos e normas para os gestores e a definição de métodos de acompanhamento e gerenciamento das atividades acadêmicas. Reitera-se o interesse de se conhecer mais sobre a Universidade e sugere-se realização de atividades que favoreçam *o apego e a dedicação* à PUC e a valorização de seus objetivos, em detrimento dos individuais.

O interesse por conteúdos relacionados ao âmbito acadêmico pode ser retratado nos temas como gestão universitária, processo educativo e resolução de conflitos em sala de aula.

As políticas de recursos humanos são também citadas, porque, certamente, apoiarão o desenvolvimento dos gestores: a valorização dos funcionários como geradora de compromisso e envolvimento com o trabalho, a importância de conhecerem os seus interesses, necessidades e aspirações, o incentivo ao mestrado e à carreira docente e a definição de uma política de carreira.

São propostos outros temas tais como economia, gestão financeira, gerenciamento de projetos e utilização de tecnologia aplicada.

Ao apresentarem pontos relacionados às particularidades da Universidade, os gestores se referiram a três: à identidade da Instituição, às definições acadêmicas e às atividades administrativas. No primeiro, enfatizam a consideração aos valores e princípios que regem a Universidade, o esclarecimento da vinculação da PUC com a Igreja Católica, os seus valores cristãos norteando decisões e sua função religiosa. Reiteram a necessidade de divulgar estas e outras particularidades da Instituição para toda a comunidade acadêmica. No âmbito acadêmico, há que se explicitar uma proposta educacional, entendida como concepções de educação e produção de

conhecimento, que seja referência para as metas educacionais e que dê sentido à gestão. São requeridas discussões de temas de interesse geral dos professores. No âmbito administrativo, propõem enfatizar a elaboração e divulgação dos procedimentos e manuais de gestão, a busca pela qualidade em serviços e, no atendimento ao aluno e à sociedade, uma melhor sintonia entre as decisões gerenciais e a infra-estrutura da Universidade.

Em se tratando das inovações da sociedade, apresentam as expectativas de que a Universidade possibilite a realização de um diagnóstico da sociedade brasileira e mundial e apresente a visão da instituição em relação à mesma. Que sejam debatidos, internamente, as inovações (sempre com uma visão crítica), a construção de uma ordem social mais justa e como a PUC pode contribuir para alcançá-la. Na perspectiva acadêmica, pretendem conhecer as tendências da educação, pesquisa e desenvolvimento e compreender os aspectos da contemporaneidade que modificaram o comportamento dos jovens e sugerem reuniões periódicas com gestores de outras universidades. Focando a perspectiva administrativa, vislumbram estruturas modernas e inovadoras e a política de recursos humanos renovada: gestão por competências. Complementando, consideram a importância da disponibilização da tecnologia em geral e dos recursos de informática.

Para que o projeto de desenvolver gestores se concretize, é fundamental que as estratégias, e não somente a filosofia, os temas e conteúdos, estejam em consonância com os envolvidos. A coleta de dados foi encerrada com a busca de confirmação sobre algumas estratégias convencionais e de sugestões de outras que possam enriquecer o processo. A TAB. 24 mostra que os gestores validaram as estratégias propostas, em especial, as de grupo e de compartilhamento.

TABELA 24

Análise descritiva quanto à opinião sobre as estratégias para a implementação do desenvolvimento dos gestores, no geral

| Estratégias | Nota | | | | | | | Total de entrevistados |
|---|------|-----|------|------|------|------|------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Atividades em grupo - palestras, cursos, seminários, workshop | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 5,4 | 27,0 | 29,7 | 32,5 | 37 |
| Atividades individuais - auto- estudo previamente planejado | 0,0 | 5,4 | 10,8 | 10,8 | 27,0 | 32,5 | 13,5 | 37 |
| Atividades de compartilhamento: estudos de casos, fóruns, debates, círculos de estudo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 16,2 | 32,4 | 46,0 | 37 |

FONTE – elaboração da autora da dissertação

Não foram constatadas diferenças significativas quanto ao grau de importância atribuída às estratégias para a implementação do desenvolvimento dos gestores, mostrando que a opinião sobre tal aspecto independe do cargo ocupado, conforme TAB. 25.

TABELA 25

Análise descritiva e comparativa entre os quatro cargos / função em relação ao fator que avalia as “Estratégias para a implementação do Desenvolvimento dos Gestores”

| Cargo | Medidas descritivas | | | | | p |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| | Mínimo | Máximo | Mediana | Média | d.p. | |
| Dirigente | 4,7 | 6,7 | 5,7 | 5,7 | 0,8 | 0,507 A = B = C = D |
| Diretor | 4,0 | 6,3 | 5,7 | 5,4 | 0,6 | |
| Coordenador | 5,0 | 7,0 | 5,7 | 5,8 | 0,7 | |
| Chefia | 4,0 | 7,0 | 6,2 | 5,9 | 1,0 | |
| Geral | 4,0 | 7,0 | 5,7 | 5,7 | 0,7 | |

LEGENDA: A → Dirigente B → Diretor C → Coordenador D → Chefia

FONTE – elaboração da autora da dissertação

NOTA: O valor de p na tabela refere-se ao teste de Kruskal- Wallis

Os grupos de gestores ainda complementaram com valiosas sugestões, que tratam de estratégias que podem ser classificadas como individuais, interpessoais, no ambiente interno e de relação com outras organizações e instituições.

No individual, sugerem questionários destinados aos gestores para que revelem as expectativas e ambições. Nos aspectos interpessoais, esperam “ fazer desse momento uma oportunidade para que os gestores se conheçam mais” , realizar reuniões com chefias e oportunizar *feed-back* sobre as atuações dos gestores já que, pela informalidade dos procedimentos atuais, aqueles nem sempre são compreendidos.

Em se tratando do ambiente interno, opinam que se deve dar ênfase ao planejamento estratégico e ao futuro da organização e à elaboração de plano de ação. Tem-se ainda a posição de um dos gestores de que é preciso

repensar a estrutura da Instituição e, daí, se pensar num desenvolvimento de gestores a partir de novas habilidades requeridas.

A busca de interação direta com o ambiente externo também foi manifestada no interesse por conhecer outras formas de organização, de gestão e de práticas (*benchmarking*), realizando visitas, por exemplo, a instituições congêneres. Foram sugeridos cursos com expositores de renome no assunto desta dissertação como George Blanc (Fundação Dom Cabral/ HEC, França).

Quanto aos métodos e técnicas de aprendizagem, também foi sugerido mesclar atividades individuais e em grupo, utilizar a videoconferência e disponibilizar bibliografia relacionada à gestão de universidades e fitas de vídeo sobre os conteúdos abordados.

5.2 Discussão teórica

Frente ao problema de identificar os fatores essenciais e definidores que podem fundamentar e delimitar a elaboração de um modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, buscar-se-ão as correlações entre o que a literatura científica apresenta sobre o assunto e os dados obtidos na pesquisa.

Na busca desses fatores, pesquisou-se o gestor – perfil e preparação para a função –, as universidades em geral e a PUC Minas em particular, a dinâmica interna da Instituição, o ambiente externo à mesma e as variáveis e estratégias para o desenvolvimento dos gestores.

Um dos pontos que pode ser assinalado é, em relação à escolha e preparação dos gestores, o quanto é valorizada a carreira na universidade, ou seja, a assunção anterior de cargos, sejam eles do âmbito acadêmico ou administrativo e é considerada extremamente relevante para a função de gestor, agregada à convivência e participação em processos diversos. Além

desse aspecto, a titulação e um perfil pessoal que goste de desafios e persiga resultados também é apontado. Os resultados encontram correspondência na teoria de Motta (1999), quando diz que a gerência exige um conjunto de habilidades complexas, dentre as quais, algumas que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, ao lado de outras que precisam ser sistematizadas e daquelas que podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que têm a gerência como profissão. Os gestores também estão afinados com a LDBEN/96, que traz a condição dos níveis de mestrado e doutorado para os professores universitários, sendo que os gestores serão escolhidos entre eles.

Sobre o papel do gestor, que é visto como muito gratificante para a grande maioria dos gestores pesquisados, as justificativas, expostas e comentadas a partir do GRAF. 7, como, por exemplo, o intercâmbio com pessoas e o sentir-se útil e desafiado a construir e provocar mudanças encontra subsídios nas palavras de Aktouf (1996) e outros autores por ele mencionados. O administrador como um ente da ação se baseia num conjunto de saberes científicos e resultantes da reflexão, que vai além de planejar, organizar, dirigir e controlar, pois responde às solicitações da organização e às exigências dos papéis frente a vários outros, tais como colaboradores, clientes e sociedade, informando, comunicando e orientando. O mesmo se pode dizer em relação aos objetivos que os pesquisados destacaram quando indagados a respeito do que buscam na universidade: o alcance dos resultados, a ampliação e utilização das capacidades pessoais, a possibilidade de atualização e aprendizado, o enfrentamento de desafios e o trabalho num clima de confiança. (TAB. 8)

Até mesmo a queixa dos gestores da PUC Minas sobre a falta de tempo, o segundo fator apontado dentre aqueles que os contraria no exercício de seu papel, pode ser identificado em Motta (1999), quando fala dos mitos e realidade da função gerencial. Se aqueles a classificam como ordenada, lógica e racional, a realidade intervém, na qual o ambiente é turbulento e de rápidas mudanças, as ações pouco planejadas, as tarefas imprevistas, a análise dos

problemas e as soluções são baseadas em informações parciais, o tempo de lazer e o de trabalho se confundem e, na visão do autor, os gerentes se ressentem da falta de tempo para pensar no futuro da empresa, planejar e analisar um problema.

Em se tratando da análise do ambiente externo e seu impacto sobre a gestão universitária, as idéias de Buarque (1990) ganham ressonância nas respostas dos gestores, especialmente no papel das universidades. O autor coloca como desafio das universidades situar-se no contexto da sociedade brasileira, colaborar na construção da nação, participar na definição e construção da modernidade da sociedade para que esta realize os seus sonhos. Os gestores apontam as universidades como centros de questionamento e produção do conhecimento, formadoras de pesquisadores e profissionais, o *locus* da transformação social, agentes para construir uma sociedade em melhores níveis de educação, justiça, igualdade e respeito às diferenças. A serviço, portanto, da sociedade e da melhoria da qualidade de vida da população.

Em relação à administração da Universidade, pode-se constatar o quanto as universidades públicas, em especial as federais, são referências para o grupo pesquisado, o que corrobora a idéia de que, apesar das dificuldades que vivenciam nesse momento histórico, elas construíram um modelo de organização administrativa e acadêmica que é ainda buscado pelas demais.

Também é importante registrar a visão da Universidade como uma Instituição Católica, que se diferencia das públicas e das outras privadas por seu compromisso com a formação no sentido mais amplo: teórica, técnica, científica, ética e humanista. Esta visão é corroborada pelo que foi pesquisado sobre as universidades confessionais católicas. Colocadas como uma comunidade acadêmica vinculada ao cultural, a investigação e o ensino, como católicas, objetivam garantir uma presença cristã no mundo universitário e buscam a integração do conhecimento, o diálogo entre a fé e a razão, a

preocupação ética e a perspectiva teológica, conforme já assinalado anteriormente.

Em relação ao ambiente interno, as instâncias acadêmica e administrativa, por meio de seus representantes, necessitam, em seu entrelaçamento, tanto de definições de responsabilidades, limites e confluência, como de encontrar o equilíbrio na convivência e realização das atividades.

O mesmo procedimento diz respeito aos objetivos que, mesmo que estejam adequada e claramente definidos, não estão incorporados aos integrantes e muito menos direcionados, conjuntamente, para os da Universidade. O texto de Finger (1991) versa sobre a construção da parte acadêmica, da qual participam professores, administradores e os alunos. Apresenta a parte acadêmica como a razão de ser da Universidade e a administração ocupando um lugar especial na organização moderna e tendo o papel de um facilitador e legitimado da parte acadêmica.

Utilizando-se de sua classificação, pode-se dizer que os resultados demonstram o momento em que os objetivos da administração, da parte acadêmica e da Universidade estão sendo trabalhados para que ganhem mais clareza e sejam melhor explicitados e que já existe um espaço coletivo em busca da convergência. Há ainda o que se alcançar: uma convergência clara dos objetivos das instâncias acadêmica e administrativa em direção aos da Universidade.

A partir dos modelos teóricos citados por Vahl (1991) em relação ao processo decisório, pode-se verificar que o modelo burocrático se apresenta em toda a estrutura gerencial, já que é apontado por todos os quatro grupos de gestores, mesmo que não seja na mesma proporcionalidade; ao mesmo tempo, são apontados também o colegiado e o político. O resultado parece significar que, nos grupos de gestores cujas funções são potencialmente administrativas – dirigentes e chefias – prevalecem o burocrático e o político, enquanto nas de

cunho acadêmico – diretor e coordenador –, há ênfase das decisões colegiadas, seguidas das burocráticas. O modelo da anarquia organizada não obteve índice de escolha significativo.

Os processos de decisão também são qualificados pelos pesquisados como muito centralizados, lentos e pouco transparentes e necessitados de mais discussão. Dessa forma, ter-se-á a oportunidade, quando da discussão, de verificar a pertinência dos modelos adotados.

Esse aspecto – Tomada de Decisão – foi um dos três mais citados pelo universo da amostra que necessitam de mais atenção para que a Universidade concretize sua missão. Um outro aspecto mencionado foi o do Planejamento e Estratégia administrativa.

Percebe-se a necessidade de um planejamento efetuado no início de cada semestre, que amplie a racionalidade, torne transparente os objetivos, metas e prazos, diminua a burocracia e considere as especificidades acadêmicas e administrativas.

É novamente Motta (1999) quem menciona que o exercício da gerência exige conhecimentos que podem ser aprendidos e que resultam nas capacidades de desenvolver estratégias, de agir baseando-se na racionalidade administrativa, de tomar decisões, resolver problemas e conflitos e liderar pessoas.

Também Meyer Jr (1991) e Tachizawa e Andrade (1999) defendem o planejamento e estratégico como uma metodologia de trabalho e forma de gestão, para que as instituições lidem melhor com o ambiente dinâmico e suas forças econômicas, culturais, sociais, políticas tecnológicas e demográficas.

O terceiro fator a ser comentado são as formas da Universidade para concorrer no ambiente em que se encontra e também para adaptar-se a novos outros. As ações atuais são positivamente destacadas, mas outras necessitam ser

incorporadas, para que a Instituição seja divulgada e distinguida das demais, possa crescer planejadamente e ser mais ágil no entendimento e incorporação das mudanças, necessidades e demandas do ambiente externo.

A pesquisa realizada reflete que aproximadamente 80% da amostra acredita que um programa de desenvolvimento de gestores possa contribuir para o aprimoramento da gestão da PUC Minas. A aprendizagem da gestão, nos modelos teóricos apresentados nesta dissertação, deve contemplar as variáveis propostas por Motta (1999): organizacionais, interpessoais e pessoais, conforme já apresentado. Os resultados obtidos corroboram o modelo e lhe acrescentam um novo vértice: o acadêmico-pedagógico.

O acadêmico significa que, no modelo, são imprescindíveis os conhecimentos, as informações e outras particularidades relativas à PUC Minas, enquanto um estabelecimento de ensino superior. O pedagógico deverá contemplar a teoria e ciência da educação e do ensino, as doutrinas, princípios e métodos de educação e instrução e o estudo dos ideais de educação, em consonância com as concepções da instituição PUC Minas.

O processo da aprendizagem gerencial a ser instaurado na Instituição poderá se inspirar no modelo da aprendizagem organizacional, exposto no capítulo . A representação da aprendizagem em forma de espiral significa a passagem do conhecimento individual para o âmbito coletivo. Para tanto, adota modos ou etapas: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

Quando os gestores que participaram desta pesquisa demonstram que, dentre as estratégias sugeridas para o desenvolvimento do projeto, estão as de grupo e compartilhamento, ratificam a possibilidade da aplicação da teoria.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

Apresentar os fatores que devam ser considerados no modelo de desenvolvimento para os gestores da PUC Minas é o que agora se pretende, a partir das respostas à problemática anteriormente formulada e da análise do alcance dos objetivos formulados.

A trajetória da pesquisa demonstra que se obteve uma compreensão da função gerencial na administração universitária, a partir da identificação e da elaboração do referencial teórico, registrado nesta dissertação bem como da pesquisa de campo, cujo relato encontra-se no capítulo 2.

A pesquisa bibliográfica e documental propiciaram o conhecimento da história da universidade no Brasil e sobre a PUC Minas, conforme exposto no capítulo 4 da dissertação.

As políticas da PUC Minas em relação aos seus gerentes foram identificadas no decorrer de todo o processo e compreendeu-se como são escolhidos e preparados para a função.

A investigação junto à amostra propiciou o entendimento de como o gerente vivencia o seu papel, as suas interpretações relativas ao ambiente externo à Universidade e de sua dinâmica interna e como percebem um programa destinado ao seu desenvolvimento, no papel de gestor.

Mas é a indagação sobre os fatores essenciais e definidores que possam fundamentar e delimitar a elaboração do modelo que será o foco deste texto. Afinal, quais são esses fatores?

6.1 Confronto dos objetivos específicos com os resultados obtidos na dissertação

O que foi compreendido a respeito da função gerencial na universidade é que há uma relação entre a parte acadêmica e a administração que precisa ser considerada pois, enquanto a primeira é a razão de ser da universidade, a segunda é o elemento que lhe fornece as condições de realização. Outros fatores, para além da relação entre a parte acadêmica e a administração, merecem destaque na administração universitária:

- a relação entre os objetivos da universidade, os objetivos da administração e os objetivos dos professores;
- o processo decisório na universidade, para o qual se pode citar alguns modelos: o burocrático, o colegiado, o político e a anarquia organizada;
- a interferência do governo, fixando os requisitos mínimos para o exercício da docência, definindo os índices de reajuste das anuidades escolares, principal fonte de receita dessas instituições e concedendo crédito às instituições de ensino superior particulares. A qualidade do ensino oferecido pelos cursos freqüentados também é auferida por meio do exame nacional de cursos- o Provão - e confirmada por visitas, *in loco*, de comissões de especialistas do MEC, podendo haver o descredenciamento ou o reordenamento institucional das universidades, que poderão ser reclassificadas como centros universitários;
- alguns autores como Meyer Jr. (1991) e Tachizawa e Andrade (1999), advogam a idéia de que os administradores das universidades devem adotar o planejamento estratégico como metodologia de trabalho e forma de gestão, para que as instituições consigam vencer os obstáculos inerentes a um ambiente dinâmico, repleto de forças econômicas, culturais, sociais, políticas, tecnológicas e demográficas.

Especialmente, foi identificado o papel do gestor como muito próximo ao de um educador, realçado no desafio de profissionalizar, modernizar e desenvolver a universidade, ou seja, de provocar mudanças na instituição.

Em relação à história da universidade no Brasil, tomou-se conhecimento de que o ensino superior no Brasil parece ter se iniciado, oficialmente, com a chegada da Família Real Portuguesa ao país. Data do período renascentista, sob a influência do humanismo antropocêntrico, com a transferência da sede do reino português para o Brasil, em 1808, quando foram criadas as instituições estatais de ensino superior. A evolução pode ser sintetizada num quadro de educação superior no Brasil:

- 1989: quatorze escolas de ensino superiores
- 1930: oitenta e seis escolas superiores
- 1945: cento e oitenta e uma escolas superiores
- 1960: quatrocentos e quatro instituições de ensino superior
- 1990: cento e trinta e uma universidades, sendo sessenta e sete do setor público e sessenta e quatro do setor privado; setecentos e vinte e quatro faculdades isoladas e associações de faculdades;
1,6 milhões de estudantes de graduação, 58 mil estudantes de pós-graduação;
54 mil docentes com mestrado ou doutorado
- 1996: novecentos e vinte IES, sendo 711 particulares e 209 públicas
- 1999: 85 mil docentes com mestrado ou doutorado
- 2000: 2,6 milhões de estudantes na graduação, 96 mil estudantes na pós-graduação;
aproximadamente 10 mil cursos de graduação no país, sendo que 40% da esfera pública e o restante da privada; nesta última, a distribuição dos cursos é praticamente equivalente e particulares (50%) e as comunitárias, confessionais e católicas (que também detêm aproximadamente 50%).

A PUC Minas, instituição pesquisada, se caracteriza como instituição privada, comunitária e confessional, de acordo com o previsto na Constituição Federal

de 1998. Tem caráter público não estatal por não ter finalidade lucrativa e por aplicar seus excedentes financeiros em educação.

Tomando-se como referência a *Constituição Apostólica do Sumo Pontífice João Paulo II sobre as Universidades Católicas* (1990) que, por sua vez, se fundamenta no Concílio Vaticano II e no Código de Direito Canônico, torna-se essencial descrever a universidade confessional católica como nascida do coração da Igreja, seguindo a tradição da origem da Universidade como instituição e vocacionada para a investigação, o ensino e a formação dos estudantes e cuja tarefa é consagrada à causa da verdade, servindo, ao mesmo tempo, à dignidade do homem e à causa da Igreja.

Numa universidade católica, a investigação compreende necessariamente a busca de uma integração do conhecimento, o dialogo entre fé e razão, um preocupação ética e uma perspectiva teológica. A missão de uma universidade é a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação do saber para o bem da sociedade; a universidade católica participa dessa missão, com o contributo das características e finalidades específicas que são o serviço à igreja, o serviço à sociedade, a Pastoral Universitária, o dialogo cultural e a evangelização.

O nascimento da PUC Minas começou a se definir, no final da década de 40, quando Dom Antonio dos Santos Cabral, à época arcebispo metropolitano de Belo Horizonte, propôs a um grupo de intelectuais mineiros a constituição de uma universidade católica no município. Desde então, a Universidade Católica de Minas Gerais, reconhecida em 1958, se desenvolveu e se comprometeu em dar uma boa qualificação técnica e, fundamentalmente, humanística aos seus alunos.

As escolas que foram agregadas à Universidade Católica funcionavam, inicialmente, dispersas em prédios pela cidade. Entretanto, a partir de 1970, começaram a ser transferidas para o antigo Seminário Arquidiocesano, localizado no Coração Eucarístico, zona oeste da capital mineira. Esse

conjunto arquitetônico - o *campus* de Belo Horizonte- uma construção de 1926, foi tombado pelo patrimônio histórico e cultural do município.

No ano de 1984, cumprindo rigorosamente as exigências da Igreja Católica, a Universidade Católica se transformava em Pontifícia.

A Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais oferece atualmente cursos de graduação, de especialização, de mestrado e doutorado. São trinta e cinco cursos de graduação, dez de mestrado e três de doutorado. A experiência da PUC Minas na área de pós-graduação *stricto sensu* inicia-se com a criação, em 1989, do Mestrado em Letras. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* são ministrados por meio do Programa de Especialização de Professores de Ensino Superior - PREPES e, desde 1974, já foram ministrados cerca de duzentos e cinqüenta. Também o Instituto de Educação Continuada – IEC __ , oferece cursos de pós-graduação *lato sensu*, de extensão e seqüenciais.

Quanto às atividades de extensão, ressalta-se que as ações da PUC Minas têm sido pautadas por iniciativas de cunho predominantemente social.

Os grupos de gestores da PUC Minas - dirigentes, diretores, coordenadores de cursos e adjuntos e chefias -, em sua maioria, classificam como *muito gratificante* o trabalho que fazem e apontam várias razões pelas quais se sentem gratificados pelo trabalho que fazem: ser um trabalho importante, exercê-lo numa instituição sólida e de grande prestígio, existirem as possibilidades de melhor compreender a instituição e de intercâmbio com pessoas, identificar-se com as atividades, sentir-se útil e desafiado a construir e provocar mudanças, constatar a consolidação das atividades às quais se dedica e a oportunidade de aprender, de se atualizar, de crescer pessoal e profissionalmente. São também citados, especialmente por grupos ligados diretamente ao âmbito acadêmico, a satisfação com as atividades docentes, de atendimento aos alunos e professores e administração do curso.

Quanto aos fatores que os contrariam no papel de gestor, de um modo geral, observou-se um destaque para dois: a falta de recursos para a implementação de projetos e a falta de tempo. Os coordenadores se ressentem também da burocracia, aqui entendida como formulários e relatórios excessivos, com pouco prazo para a elaboração, dos procedimentos das secretarias e das medidas centralizadoras, em qualquer instância. Considerando-se os diretores, foram apontados com maiores percentuais a falta de recursos para implementação de projetos e a falta de autonomia em relação às responsabilidades. A falta de definição sobre as responsabilidades foi o fator mais citado pelo grupo que exerce função de chefia.

Foram apresentados alguns objetivos que possivelmente os gestores teriam, na sua trajetória na universidade e solicitado que atribuíssem importância a cada um deles. Os objetivos dos gestores convergem para alcançar os resultados esperados pela instituição, ampliar e utilizar ao máximo as capacidades pessoais, ter possibilidade de atualização e aprendizado, trabalhar num clima de confiança e enfrentar desafios. Quando solicitado que acrescentassem outros objetivos não previstos, reiteraram os de trabalhar num ambiente ético e transparente e que proporciona crescimento intelectual

Para a escolha do gestor, a indicação do Magnífico Reitor para a assunção do cargo é a política em especial adotada na Instituição, para todos os grupos.

Os respondentes consideram que existem iniciativas pessoais e institucionais para a própria preparação em relação à função de gestor.

Os grupos, de maneira geral, apontam como iniciativas pessoais: a busca de educação formal/titulação e de aperfeiçoamento, as leituras de obras de educadores e de assuntos ligados à área administrativa, os estudos sobre a gestão nas instituições de ensino superior; o exercício diário, a observação e estudo dos assuntos da instituição, tais como normas e regulamentos, a compreensão das diretrizes do Ministério da Educação e Cultura, a busca de orientação e as discussões junto aos mais experientes, colegas, chefia

imediate e equipe e a busca de desenvolvimento pessoal por meio da reflexão, da psicoterapia e da observação sobre o próprio desempenho.

As iniciativas institucionais citadas são: a participação em reuniões formais e o convívio permanente com a administração superior, que sempre promovem acompanhamento, orientação e apoio; o exercício de cargos, funções e responsabilidades administrativas, que permite inclusive a interação e participação nas atividades de outros; a participação em fóruns institucionais como o Conselho Universitário e CEP e nas comissões; palestras, cursos, encontros e seminários sobre a parte administrativa da universidade, em menor escala.

A respeito de um *programa de desenvolvimento de gestores na Universidade*, a maioria dos entrevistados considera que poderá contribuir muito para o aprimoramento da gestão universitária.

Foram apresentadas aos pesquisados variáveis vinculadas ao desenvolvimento e aprimoramento de aspectos pessoais, das habilidades interpessoais e de conhecimento sobre a organização, para que analisassem a validade e pertinência de sua inclusão do desenvolvimento dos gestores. Também lhes foi solicitada a inclusão de aspectos não contemplados naquelas variáveis e considerados de interesse, necessidade e aspiração de cada gestor e também aqueles que abrangessem as particularidades da Universidade e as inovações da sociedade.

Em relação ao desenvolvimento das variáveis pessoais, a competência para o trabalho em equipe, visão estratégica e voltada para o futuro e a habilidade para o diálogo receberam maior pontuação. Nas habilidades interpessoais, pelo menos metade da amostra valorou, no grau superior da escala, as variáveis relacionamento e comunicação interpessoal, administração de conflitos no trabalho, análise de problemas e tomada de decisão e administração do tempo.

Em se tratando das variáveis organizacionais, deram importância primordial para o conhecimento da missão, filosofia e negócio da Universidade, os objetivos e metas da Instituição e seus valores, os objetivos e metas das áreas de trabalho e também valorizaram o binômio ética e trabalho e, em menor escala, o sistema de informação e de gestão da PUC.

Outros interesses, necessidades e aspirações foram apresentados:

- crescente atualização dos gestores e utilização de formas que possam identificar o potencial de cada um para que ele seja desenvolvido;
- o esclarecimento das funções, procedimentos e normas para os gestores e a definição de métodos de acompanhamento e gerenciamento das atividades acadêmicas;
- ampliação do conhecimento sobre a Universidade: identidade da Instituição, definições acadêmicas e atividades administrativas;
- realização de atividades que favoreçam o *apego e a dedicação* à PUC e a valorização de seus objetivos, em detrimento dos individuais;
- realização, pela Universidade, de um diagnóstico da sociedade brasileira e mundial e apresente a visão da instituição em relação à mesma;
- realização de debates internos sobre as inovações da sociedade (sempre com uma visão crítica), a construção de uma ordem social mais justa e como a PUC pode contribuir para alcançá-la;
- conhecer as tendências da educação, pesquisa e desenvolvimento;
- compreender os aspectos da contemporaneidade que modificaram o comportamento dos jovens;
- reuniões periódicas com gestores de outras universidades;
- focando a perspectiva administrativa, vislumbram estruturas modernas e inovadoras e a política de recursos humanos renovada, adotando a gestão por competências;
- disponibilização da tecnologia em geral e dos recursos de informática.

A respeito das interpretações e representações dos gerentes sobre a importância das universidades católicas, do papel e dos desafios da

universidade e das ocorrências no ambiente externo que interferem nas IES, tem-se a ressaltar as posições descritas a seguir.

Os gestores consideram que o papel da universidade é atuar como um centro de questionamento e produção de conhecimento, sendo o locus por excelência da transformação social, um agente que contribuirá para uma melhor sociedade em termos de educação, crescimento, justiça, igualdade e respeito às diferenças. As universidades católicas são percebidas como detentoras de relevante papel na educação superior, estando na segunda posição em relação ao ensino público e devendo se firmar como as primeiras em relação às escolas particulares. A PUC Minas, na concepção dos pesquisados, é uma referência para a sociedade mineira e brasileira. Tem muitos desafios tais como consolidar sua cultura e a excelência de seus cursos de graduação e pós-graduação, bem como da pesquisa e extensão e expandir-se sem perder a qualidade de ensino. Deverá estar em constante diálogo e sintonia com a sociedade para responder às transformações, cumprir o seu papel, *ser moderna sem ser vulgar*, estar à frente da concorrência, lidar com o aumento de candidatos e tornar-se economicamente viável. Em relação ao corpo docente, é desafiante formá-lo coeso e competente, atualizado e disposto a persistir e promover os incentivos à sua titulação, atualização e ao regime de dedicação. Dos alunos, é preciso entender as suas necessidades e fornecer-lhes uma educação contemporânea, que combine a formação técnica necessária para inserção no mercado de trabalho e a consciência crítica em relação a esse mesmo mercado.

Quanto às ocorrências, nos últimos dez anos, no ambiente externo que interferem na gestão das universidades, são citadas:

- a globalização
- o advento do aumento da concorrência
- o aumento da demanda pelo conhecimento
- a procura por novas profissões
- o comportamento dos jovens

- busca do desempenho financeiro
- recursos de informação e tecnológicos disponíveis
- mudança da postura do governo para com o ensino superior
- novas diretrizes da LDBEN n. 9.394/96

Na PUC Minas, as ocorrências provocaram seu crescimento, expansão para novos mercados, modificações nas formas de gestão interna e de lidar com a concorrência, exigência de agilidade para responder às demandas, criação de novos cursos, utilização de recursos de informática e maior atenção para com o planejamento e orçamento da Instituição. Também trouxeram, em seu bojo, algumas dificuldades e questões que ainda necessitam de análise:

- a condução acadêmica dos cursos, o excesso de acadêmicos em sala de aula, comprometendo a qualidade do ensino e as dificuldades dos professores em lidar como o *novo* aluno;
- o crescimento quantitativo dos cursos e conseqüente aumento de alunos e professores sem a correspondente ampliação dos quadros gestores e das condições de infra-estrutura;
- a falta de investimento em políticas de reconhecimento e valorização do professor e demais funcionários da universidade;
- o gestor passa a necessitar de uma visão institucional e da sociedade bastante ampla, de uma atuação mais versátil e de ampliar sua titulação, para que possa compreender e participar do processo de construção do conhecimento;
- as conseqüências da nova LDBEN : atualização e flexibilização curricular, atenção à pós-graduação e pesquisa, elaboração de projeto pedagógico, ampliação da titulação de professores, autonomia e, ao mesmo tempo, acompanhamento e avaliação constante dos serviços oferecidos, ampliando o compromisso com a qualidade dos cursos e maior profissionalização.

Mas, para os pesquisados, de maneira geral, as modificações são primordialmente positivas, vieram para mexer e modificar a universidade, que está mais exposta à mídia e à sociedade, provocar mudanças onde existe

morosidade administrativa, redefinir a estrutura organizacional, dar mais atenção ao planejamento e provocar agilidade e transparência nas decisões.

Os gestores, ao interpretarem o ambiente interno e realizarem uma apreciação sobre a administração da Universidade, demonstraram que:

- embora tenham um relativo conhecimento sobre a estrutura e os cursos da Universidade, a maioria conhece só parcialmente como sua unidade de trabalho é vista pelas demais;
- embora não convirjam pontos-de-vista sobre a relação entre as instâncias acadêmica e administrativa, concordam que há necessidade de mais relacionamento, para que as partes possam compreender a inter-relação e a importância de cada uma delas e que a PUC tem buscado estreitar as relações, visando alcançar uma linguagem comum para responder às demandas dos alunos e minimizar os conflitos existentes;
- quanto ao que versa sobre a convergência de objetivos da universidade, da administração e dos professores, os resultados mostraram que também necessitam de esclarecimentos e ajustes, pois houve grande diferença entre os resultados - 35,3% dos pesquisados consideram os objetivos pouco claros / definidos e não convergentes, 17,6%, que são claros e definidos mas não convergentes, 32,4%, que estão estabelecidos com clareza e em busca de convergência e somente 14,7% consideram que os objetivos da administração e dos professores convergem em direção aos da Universidade -;
- quanto ao processo de tomada de decisão, observou-se, de um modo geral, que para 41,2% prevalece o modelo burocrático, para 29,4% o modelo colegiado e 26,5% apontaram o modelo político. No grupo de dirigente houve uma predominância daqueles que apontaram o modelo burocrático, no de diretores e coordenadores houve uma distribuição entre modelo colegiado e burocrático e aqueles que exercem cargo de chefia dividem-se entre o modelo burocrático e o político;
- a maioria dos respondentes acredita na necessidade, para que a PUC Minas concretize a sua missão de transmitir valores e ofertar um ensino de

qualidade, da introdução e/ou modificação em seu planejamento e estratégia administrativa, nas formas de concorrer no ambiente em que se insere e também adaptar-se aos novos, nas estruturas e posições, nas relações interpessoais, no sistema de comunicação, na motivação de seus integrantes para o trabalho, na vivência dos valores da Universidade, nos processos de decisão e nas relações de poder.

6.2 Fatores a serem considerados no modelo de desenvolvimento de gestores da PUC Minas

Os dados interpretados da pesquisa levam à conclusão de que o desenvolvimento dos gestores deverá se dar em dois sentidos, um a que se poderá chamar de institucional e outro de individual. O sentido institucional tratará da Universidade, e o individual, a preparação de cada um que seja um gestor ou possa vir a sê-lo, na Universidade.

No primeiro, a Universidade será tratada como uma instituição de ensino e também como uma organização prestadora de serviços e, no segundo, o gestor será visto como um líder e como um administrador das mudanças organizacionais. Estão aqui expostos os fatores que são essenciais, por fundamentarem o modelo.

Quanto aos fatores que possam definir o modelo, entendendo-se como aqueles que o delimitam, a partir da análise dos resultados da pesquisa efetuada, podem-se propor alguns âmbitos, enquanto campos de ação dos gestores: o estratégico, o acadêmico, o pedagógico, o administrativo, o da relação com o ambiente externo, o da gestão de projetos e o da gestão de pessoas.

Os dois últimos citados estarão respaldados no sentido individual e versarão sobre a aquisição das capacidades de conhecer-se a si mesmo e seus estilos de gestão, desenvolver estratégias, relacionar, dialogar, negociar e trabalhar em equipe, entre outros focos. Estarão vinculados à formação e aprimoramento

para assunção do papel, das implicações pessoais e relacionais do mesmo, bem como da análise e resolução das dificuldades a ele inerentes

O estratégico engloba a compreensão da instituição e de sua estrutura organizacional, as formulações e ações estratégicas, táticas e operacionais próprias das unidades e gestores. Estará complementado pelo âmbito acadêmico, que procurará desenvolver a capacidade de compreender a Instituição em seu aspecto legal de estabelecimento de ensino superior e suas decorrências no ambiente interno, sua história e a vivência na universidade.

O pedagógico contemplará o entendimento de aspectos da educação, como as teorias pertinentes, doutrinas, princípios, métodos e os ideais da educação na PUC Minas. Versará, pois, sobre os métodos de conduzir os alunos da instituição para a construção do conhecimento, sobre o processo de ensino-aprendizagem.

A compreensão da dinâmica organizacional e o conhecimento dos leis, normas e procedimentos administrativos e burocráticos empregados na organização, pretendem compor o domínio do âmbito administrativo, ou seja, da estrutura, funções, procedimentos da administração financeira, dos recursos humanos, logística, comunicação e outros.

O âmbito das relações com o ambiente externo deverá abordar a interpretação da sociedade internacional, brasileira e mineira que tenha desdobramentos sobre a administração das universidades e o reconhecimento de outras instituições de ensino.

Então, dois sentidos serão dados ao *Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas*: o institucional e o individual.

Os *fatores essenciais* ao modelo de desenvolvimento de gestores da PUC Minas, a partir dos sentidos acima mencionados, serão quatro, a saber:

- 1- a Universidade como uma instituição de ensino
- 2- a Universidade como uma organização prestadora de serviços
- 3- o gestor como um líder
- 4- o gestor como um administrador de mudanças organizacionais

E os *fatores definidores*, contemplarão sete campos de ação dos gestores:

- 1- o estratégico
- 2- o acadêmico
- 3- o pedagógico
- 4- o administrativo
- 5- o da relação com o ambiente externo
- 6- o da gestão de projetos
- 7- o da gestão de pessoas

Na FIG. 12, estão expostos os sentidos, os fatores essenciais e os fatores definidores do modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas. A título de exemplificação e a partir os resultados contidos no capítulo 5, também estão explanados alguns focos de estudo, que deverão ser apresentados, discutidos e ampliados junto aos integrantes desta pesquisa e outros gestores que possam dar sua contribuição para que o Programa de Desenvolvimento de Gestores seja iniciado na PUC Minas.

| SENTIDOS | FATORES ESSENCIAIS | FATORES DEFINIDORES | FOCOS |
|---------------|------------------------------------|---|---|
| Institucional | Instituição de Ensino | Estratégico | <p>Identidade da Instituição</p> <p>Missão, filosofia, valores e negócio da universidade</p> <p>Objetivos e metas da instituição e das unidades de trabalho</p> <p>Definições relativas aos âmbitos acadêmico e administrativo: diferenciação e convergências</p> <p>Estrutura organizacional</p> <p>Planejamento e estratégia organizacional</p> |
| | | Acadêmico | <p>Gestão universitária</p> <p>Métodos de acompanhamento e gerenciamento das atividades acadêmicas</p> <p>Definições acadêmicas</p> |
| | Pedagógico | <p>Proposta educacional</p> <p>Processo educativo</p> <p>Tendências da educação e da pesquisa</p> | |
| | Organização prestadora de serviços | Administrativo | <p>Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Gerenciamento de projetos</p> <p>Gestão financeira</p> <p>Sistema de informação</p> <p>Economia</p> |
| | | Relação ambiente externo | <p>Compreensão da sociedade mundial, brasileira e mineira</p> <p>Compreensão das épocas moderna e contemporânea e das relações sociais que as constituem</p> <p>Ambiente social, econômico e político da Instituição</p> <p>Relacionamento com outras instituições de ensino</p> |

FIGURA 12 - Fatores a serem considerados no modelo de desenvolvimento de gestores da PUC Minas (Continua)

| SENTIDOS | FATORES ESSENCIAIS | FATORES DEFINIDORES | FOCOS |
|------------|---------------------------|---------------------|---|
| Individual | Administrador de mudanças | Gestão de Projetos | Visão estratégica e voltada para o futuro Atribuições, responsabilidades e papel do gestor Procedimentos e normas para o gestor, comendo o manual de gestão Análise de problemas e tomada de decisão Administração do tempo Ética e trabalho |
| | Líder | Gestão de Pessoas | Conhecimento de si mesmo e estilos de gestão Trabalho em equipe Habilidade para o diálogo Relacionamento e comunicação interpessoal Administração de conflitos |

FIGURA 12 - Fatores a serem considerados no modelo de desenvolvimento de gestores da PUC Minas (Conclusão)

FONTE – elaboração da autora da dissertação

6.3 Sugestões e recomendações

A principal sugestão a ser formulada à Instituição é a definição de uma política de identificação de talentos e preparação de gestores para a PUC Minas, retirados dos quadros dos docentes e discentes.

A Escola de Gestão poderá se tornar um espaço para desenvolver os talentos, aqui entendidos como aqueles que reúnam condições intelectuais e afetivas para desenvolver-se na função gerencial.

A carreira universitária poderá ser um instrumento de preparação dos quadros de gestores e ser planejada e, numa outra vertente, políticas de incentivo à titulação deverão ter continuidade.

Tais iniciativas, em que pese a participação dos integrantes, poderão constituir as iniciativas institucionais para o desenvolvimento dos gestores. O resultado que se buscará será a aquisição de uma linguagem básica e específica da Instituição e que considere a ciência da gestão.

Para dar continuidade ao *Projeto de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas*, já apresentado somente aos membros da comunidade acadêmica que participaram da pesquisa, sugere-se que os resultados e as conclusões da investigação sejam expostos inicialmente aos Pró-Reitores de Recursos Humanos e de Planejamento e demais membros do Conselho Gestor para, então, fazê-lo aos participantes da pesquisa e outros gestores interessados.

Os resultados e as conclusões deverão ser detalhadas para compor o referenciado *Projeto de Desenvolvimento dos Gestores*, isto é, a partir dos sentidos e dos âmbitos do modelo, dever-se-á identificar como os focos propostos poderão ser viabilizados, em se tratando, prioritariamente, dos agentes de mudança a serem envolvidos e das estratégias de ação a serem

utilizadas. É importante destacar que muitos dos focos requerem uma discussão ampliada para se chegar às definições necessárias.

Considerando-se que os resultados refletem as percepções dos respondentes num dado tempo e espaço, é imprescindível que seja realizado um minucioso acompanhamento de todas as ações realizadas, para que o processo seja constantemente realimentado, a partir das necessidades e aspirações dos gestores, das particularidades da Universidade e das modificações na sociedade. A retroalimentação também poderá redefinir aspectos que não tenham sido bem observados ou compreendidos pela pesquisadora.

O tema pesquisado é um assunto que suscitou extremo interesse por parte da pesquisadora, que julga que não o esgotou. A administração universitária e os seus meandros acadêmicos, pedagógicos e administrativos, as suas intercessões legais e relações sociais são aspectos que merecem aprofundamento.

Contudo, é o gestor, numa concepção psicossocial, que pode merecer mais atenção, pois são muitos os desafios para que um professor exerça o papel de gestor, nessa extensão e complexidade apresentados. Relembrando Botomé (1996), o gerente na Universidade é múltiplo: um professor, um técnico especialista, um pesquisador ou cientista e um administrador de projetos de pesquisa, de grupos de trabalho, de departamentos acadêmicos e cursos e também é um escritor. Como identificado na pesquisa, é importante instrumentalizá-lo, para que a missão da Universidade seja cumprida.

As recomendações para outros assuntos que complementem a presente pesquisa se direcionam para a investigação de como o processo de desenvolvimento gerencial tem acontecido em outras instituições de ensino. Como a pesquisa de campo realizada se restringiu ao ambiente interno, outras experiências poderão auxiliar a composição do quadro sobre o assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
2. ANTUNES, Celso. *Glossário para educadores(as)*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001
3. BACH, Richard. *A história de Fernão Capelo Gaivota*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1970.
4. BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional: estratégia e modelos*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
5. BENNIS, W. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens perspectivas*. São Paulo: Edgar Blücher, 1969.
6. _____. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
7. BOTOMÉ, S.P. *Pesquisa alienada e ensino alienante - o equívoco da extensão universitária*. Petrópolis: Vozes; São Carlos: Editora da Universidade Federal de São Carlos; Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.
8. BRASIL MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA – Fatos sobre a educação no Brasil – 1994-2000. Disponível em < www.mec.gov.br > Acesso no período de dez. 2001 a jan. 2002.
9. BUARQUE, C. *Gestão universitária: problemática brasileira*. Anais (?) 1990.

10. CIAMPA, A.C. Identidade. In: LANE, Silva T. M. e CODO, W. *Psicologia social –o homem em movimento*. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989. p.58-75.
11. CONOVER, W. J., *Practical non parametric statistics*. New York: John Wiley, 1980.
12. CONSTITUIÇÃO APOSTÓLICA DO SUMO PONTÍFICE JOÃO PAULO II SOBRE AS UNIVERSIDADES CATÓLICAS.2. ed. São Paulo: Paulinas, 1990.
13. CUNHA, L. A .O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento? In: TRINDADE, H.(Org.).*Universidade em ruínas: na república dos professores*. Petrópolis: Vozes/ Porto Alegre: CIPEDES, 1999. p.39-56.
14. Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa. Nova Fronteira
15. FINGER, A. P. Construindo uma universidade. *Temas de administração universitária*. /Organizado pelo NUPEAU. Florianópolis: UFSC:1991. p. 9-24.
16. FRANÇA, Júnia Lessa et al. *Manual para normalização de publicações técnico- científicas*. 5 ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001. 210 p. (Coleção Aprender)
17. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5.ed.São Paulo:Atlas,1999
18. JOHNSON, R. e BHATTACHARYYA, G. *Statistics principles and methods*, New York: John Wiley , 1986, 578p.

19. LAWRENCE e LORSCH. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blücher , 1972.
20. MATOS, F. Gomes. *Gerencial permanente: como desenvolver todos os gerentes, todo o tempo, ao mesmo tempo*. RJ: LTC, 1985
21. MEYER Jr., V. Planejamento estratégico: uma renovação das instituições universitárias. *Temas de administração universitária*./Organizado pelo NUPEAU. Florianópolis: UFSC: 1991 p.135-150.
22. MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
23. _____ *Renascença organizacional* . Rio de Janeiro: LTC, 1988.
24. MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração* : uma introdução. 22.ed.ampl.,1998-2ª tiragem. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios,2000.
25. MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*.10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
26. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *A criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
27. PUC MINAS. Histórico, estrutura, unidades, cursos e programas especiais. Disponível em < <http://www.pucminas.com.br>> Acesso no período de abr. a jul.2001.
28. RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

29. ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.* 2.ed.São Paulo: Atlas, 1999.
30. ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional.* Rio de Janeiro: LTC, 1998
31. SANTOS, M. e SILVEIRA, M.L. *O Ensino Superior Público e Particular e o Território Brasileiro.* Brasília: ABMES, 2000.
32. SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.* 8. ed. São Paulo: Best Seller, 2001.
33. SCHEIN, E. *Psicologia organizacional.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall , 1982.
34. SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.*-2.ed.rev.- Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 120 p.
35. SOUZA, E.L.P. Treinamento para o futuro, RAE, v.19, a . 2,p.91-7,1979.
36. _____. *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros.* São Paulo: Edgard Blücher ,1975.
37. STEWART, Thomas. *Capital intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
38. TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O .B. de. *Gestão de instituições de ensino.* Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

39. TRINDADE, H. Universidade, ciência e estado. In: _____ *Universidade em ruínas – na república dos professores*. Petrópolis: Vozes/ Porto Alegre: CIPEDDES, 1999. p.9-23.
40. TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
41. VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. *Temas de administração universitária* /organizado pelo NUPEAU. Florianópolis: UFSC: 1991 p.111-133.
42. _____. O processo decisório e a gestão das universidades federais brasileiras, *Educação Brasileira*, v. 12, n.25, p.107-127, ago.1990
43. _____. MEYER Jr. V. e FINGER, A. P.(org.) *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: Ed. UFSC, 1989.
44. WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD Jr., Thomaz (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A

**PUC MINAS
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA PUC MINAS**

I APRESENTAÇÃO

A gerência pode ser conceituada como um papel na organização delineado para a obtenção de resultados através de pessoas, ou seja, a ação gerencial - ato de administrar ou dirigir - resulta de um processo de inter-relacionamentos, informações, análises, escolhas e decisões contínuas, que fazem com que o processo gerencial seja complexo, desafiador e instigante.

O gerente necessita ser o grande articulador de talentos individuais em prol de um objetivo comum, ser o regente de uma orquestra (nos ensaios e na apresentação pública) e também um mediador de conflitos, seja os de nível institucional, seja de ordem interpessoal ou intergrupar. Para tanto, conta com as próprias capacidades, habilidades e competências.

O gerente é alguém que lida, durante todo o tempo, com pessoas e projetos, devendo conciliar variáveis de tal forma que a organização perceba que seu papel foi assumido, que os resultados foram alcançados. O gerente constrói sua identidade ao longo de sua vida, nas interfaces que as experiências lhe proporcionam, calca sua ação a partir dessa identidade social e ao agir, ao fazer, se torna gerente num processo dialético (Ciampa, 1984).

Ao longo do século XX, vários estudiosos e pesquisadores como Fayol, Mintzberg e Katz, contribuíram para a elucidação das funções, papéis e habilidades gerenciais, e iniciativas foram tomadas para que os gerentes evoluíssem na direção da eficiência e da eficácia em suas ações, nas organizações. A necessidade de que pessoas ocupassem os postos de direção nos negócios fez com que houvesse uma atenção para o ato de administrar, dirigir ou gerenciar, e a preparação para o exercício desse papel tomou várias configurações, de acordo com os momentos históricos das organizações: escola clássica, visão humanista, percepção e valorização do ambiente social, avanços tecnológicos e organização sistêmica.

Grandes desafios são apresentados às organizações na Era da Informação, sucessora da Era Industrial, que requerem formulações diferenciadas no gerenciamento das empresas. As transformações econômicas, sociais e tecnológicas exigem dos profissionais uma revisão constante das competências, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades e a atitude de aprender continuamente.

Ao gestor do século XXI torna-se imperioso revisitar temas antigos de seu repertório de conhecimentos e incluir outros para que possa, num ambiente de constantes mudanças, conciliar a ciência, as técnicas e as experiências, para agir em relação aos atores da vida organizacional representados pelos empregados, colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes e, no âmbito social, pelas comunidades, sociedade e natureza.

A universidade, de uma maneira simplificada e no contexto ora tratado, pode ser vista como uma instituição prestadora de serviços, que tem se deparado com uma situação singular em sua existência quase milenar: cresce o número de alunos e, no caso das universidades particulares, também o das escolas concorrentes. Seu perfil se diversifica e as conexões com o mercado de trabalho se tornam mais estreitas.

II JUSTIFICATIVA

Algumas justificativas, de ordem geral, se apresentam como fundamentais para que este projeto seja realizado: a necessidade de profissionalização da administração das universidades e o desenvolvimento de seus dirigentes, face à importância de sua ação na dinâmica da instituição.

São encontrados no texto de Finger (1991) alguns subsídios para a justificativa, quando este chama a atenção para a necessidade de se deixar, no Brasil, de se administrar amadoristicamente as universidades e que é nas instituições particulares que tem surgido uma nova perspectiva de administração

universitária. Esclarece que os modelos tradicionais de administração empresarial não podem ser utilizados, em sua totalidade, na universidade, por suas características e especificidade, como por exemplo, a representação da estrutura organizacional em forma de uma pirâmide. Enquanto nas empresas, de modo geral, o poder está em seu ápice, na universidade, está mais na base do que na cúpula, pois quem produz o saber e é agente do processo acadêmico detém uma margem de negociação e decisão muito grande. O autor acrescenta que o processo de inovação e do surgimento de uma administração eficiente e comprometida com os fins maiores da universidade exigirá muito de seus administradores e que os coordenadores de curso deverão encontrar o caminho para uma administração integrada.

Para o segundo argumento, há referência em Moscovici (1988), que considera o gerente a figura principal e decisiva na transformação organizacional, por constituir o elemento multiplicador de influências na cultura da organização e em Botomé (1996), ao descrever o perfil do gerente na universidade. Na sua perspectiva, este é, geralmente, um professor e necessita ser um múltiplo profissional: um *professor* de nível superior capaz de ensinar e preparar profissionais para realizar as tarefas mais exigentes e complexas da sociedade, um *técnico especialista* em um campo de trabalho específico, um *pesquisador ou cientista* em uma área de conhecimento e que precisa estar apto a ser um *administrador* para gerenciar projetos de pesquisa e de ensino, coordenar grupos de trabalho, administrar departamentos acadêmicos, coordenar cursos, orientar pesquisas. Necessita ainda ser um *razoável escritor*. Pode-se supor que, em geral, o professor ingressa na universidade com uma preparação em nível diferenciado no que se refere a tais exigências, e sua atuação é, portanto, assimétrica e somente a partir de suas experiências é que irá identificar e consolidar um modo de gerenciar.

Na PUC Minas, em particular, à Pró-Reitoria de Recursos Humanos compete propor as políticas e estratégias pertinentes às atividades de administração e desenvolvimento dos recursos humanos, assessorar na melhoria da execução

das atividades de suporte administrativo, financeiro e acadêmico e no aprimoramento dos processos e da estrutura organizacional da Universidade. Incorpora, em seu planejamento, a intenção de desenvolver os Dirigentes – Pró-Reitores, Diretores de Unidade e de Institutos – os Coordenadores de Cursos e seus Adjuntos e as Chefias.

A Universidade necessita, portanto, evoluir tanto nos aspectos acadêmicos, como já vem acontecendo, quanto na dimensão organizacional, e uma revisão nos modelos gerenciais certamente deverá estar incluída na modernização dessa instituição.

III OBJETIVO GERAL

Este projeto pretende compreender a função gerencial na administração universitária e reunir informações que conduzam à elaboração de um modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas, a partir do reconhecimento de variáveis da Instituição e dos dirigentes que dela fazem parte.

Em relação às variáveis organizacionais, buscar-se-á identificar a filosofia e diretrizes administrativas da Universidade em relação ao corpo gerencial e analisar as condições atuais de escolha e as iniciativas institucionais para a preparação dos profissionais para as atividades de gerência.

No aspecto individual, procurar-se-á verificar como o gerente percebe e vivencia o seu papel: sentimentos, interesses, motivações, satisfações, frustrações e conhecer as interpretações e as representações que faz a respeito das mudanças na sociedade em geral e no mundo do trabalho em particular, que tenham repercussões sobre a gestão na Universidade. Especialmente, se verificará como os gerentes vislumbram um programa para o seu desenvolvimento que considere e concilie seus interesses, necessidades e aspirações, as particularidades da Universidade e as inovações constantes da Sociedade.

IV ESTRATÉGIAS GERAIS DE AÇÃO

O projeto será desenvolvido em quatro etapas: Sensibilização, Diagnóstico, Planejamento e Apresentação dos resultados. Este conjunto pode ser caracterizado como o início do ciclo da mudança, que só se concluirá com a implementação, o acompanhamento e a avaliação *do modelo de desenvolvimento dos gestores*.

1ª Fase - Sensibilização dos envolvidos

1. Conteúdo - Convite à participação de dirigentes no *Projeto de Desenvolvimento de Gestores da PUC Minas*.
2. Metodologia - Envio do projeto e de convite para participação em reunião de diagnóstico.
3. Resultados esperados - Aquiescência dos gerentes em sua participação no projeto, representada pela resposta positiva ao convite e comparecimento à reunião, quando poderá haver maior entendimento do projeto e clarificação das expectativas dos gestores.
4. Público envolvido - Etapa dirigida à amostra dos gestores da PUC Minas, contemplando a direção e as vertentes administrativa e acadêmica.

2ª Fase - Diagnóstico

1. Conteúdo - Pesquisa das variáveis da instituição e de seus gestores que possam dar sustentação ao modelo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas.
2. Metodologia - Questionário, aplicado em contato direto e coletivo, na situação de reunião.
3. Resultados esperados - Indicadores para aprimorar o sistema gerencial.
4. Público Envolvido - Representantes dos grupos de gestores mencionados na etapa anterior, perfazendo um total aproximado de 25% dos existentes na PUC Minas.

3ª Fase - Planejamento

1. Conteúdo - Análise e interpretação dos dados coletados.
2. Metodologia - Organização do material coletado; análise das respostas dadas aos questionários; interpretação dos fenômenos estudados e elaboração do relatório final.
3. Resultados esperados - Elaboração de um modelo para desenvolvimento dos gestores.
4. Público envolvido - Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

4ª Fase - Apresentação dos resultados

1. Conteúdo - Relatório Final, contemplando o modelo de desenvolvimento de gestores. Buscar-se-á representá-lo numa proposta de *Escola de Gestão e da Oficina de Gestores*.
2. Metodologia - Exposição - escrita e oral.
3. Resultados esperados - Conhecimento dos resultados da pesquisa.
4. Público envolvido - Pró-Reitoria de Recursos Humanos, Conselho Gestor e Reitoria.

V REALIZAÇÃO

- Local: PUC Minas
- Coordenação : Pró-Reitoria de Recursos Humanos
Profª. Lívia Alves Brandão
- Cronograma

| FASES | | DATA / PERÍODO |
|-------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 | SENSIBILIZAÇÃO | 05/OUTUBRO |
| 2 | REUNIÃO DE DIAGNÓSTICO | 05/OUTUBRO |
| 3 | PLANEJAMENTO | 06/OUTUBRO a 30/ NOVEMBRO |
| 4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 3ª SEMANA / DEZEMBRO/2001 |

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Identificação do entrevistado

- a) Sexo
- b) Idade
- c) Escolaridade
 - Graduação
 - Pós-Graduação

2. Trajetória na PUC Minas

- a) Qual a data de seu ingresso na Instituição?
- b) Quais os cargos que o Sr.(a) ocupou desde então?
- c) Qual o seu cargo atual e em que data o assumiu?
- d) Exerce também o cargo de professor?

3. Discorra um pouco sobre a sua trajetória profissional anterior e/ou paralela à da PUC, que seja significativa para a o exercício de seu papel como gestor(atividades desenvolvidas, organizações, cargos ocupados, experiências , aprendizagens)

4. Em relação à função de Gestor,:

- a) em que se baseou sua indicação para o cargo atual?
- b) O senhor(a) vem sendo preparado para assumi-la?
- c) Quais as iniciativas institucionais e pessoais tomadas para sua preparação?

5. Em que medida lhe agrada o trabalho que faz e por que? Utilize-se de uma escala de quatro pontos:

- 1- não agrada 2- agrada pouco 3- geralmente agrada 4- é muito gratificante

6. Dentre o aspectos listados abaixo, o que o contraria no exercício de seu papel como gestor? Além dos citados, há algum outro?
- a) A falta de autonomia em relação às responsabilidades
 - b) A falta de definição sobre as responsabilidades
 - c) O desconhecimento sobre o que se espera da minha atuação profissional
 - d) A carência da minha qualificação perante as atribuições
 - e) A dificuldade em coordenar projetos
 - f) A dificuldade em conduzir pessoas de minha equipe
 - g) A falta de tempo
7. Apresente o grau de importância que têm para o senhor(a) os objetivos listados abaixo, numa escala de quatro pontos. Verifique se há mais algum outro objetivo não mencionado. Escala: 1- não é importante 2- tem pouca importância 3- É importante 4- É muito importante

Objetivos:

- a) Fazer carreira na universidade
 - b) Ser valorizado e reconhecido
 - c) Alcançar uma aposentadoria digna
 - d) Ter maior autonomia no trabalho
 - e) Ter mais estabilidade no emprego
 - f) Trabalhar com profissionais amistosos
 - g) Trabalhar num clima de confiança
 - h) Ampliar e utilizar ao máximo as capacidades pessoais]enfrentar desafios
 - i) Alcançar os resultados esperados pela Instituição
8. Como o (a) senhor(a) vê as Universidades Católicas no cenário das IES- Instituições de Educação Superior?
9. Quais as mudanças na Sociedade e no mundo do trabalho , nos últimos dez anos, que tiveram impacto sobre:

- a) A gestão das universidades
 - b) A gestão da PUC Minas, em particular
10. Como o senhor(a) interpreta as modificações introduzidas na universidade pela LDBEN/96 em relação à atuação dos gestores?
11. Peço-lhe que aponte o grau de conhecimento a respeito de alguns aspectos do ambiente interno da Universidade, utilizando-se das alternativas: SIM, EM PARTE ou NÃO. Aspectos:
- a) Estrutura
 - b) Cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado
 - c) Avaliação dos alunos a respeito dos cursos oferecidos pela unidade em trabalho
 - d) Avaliação dos alunos a respeito da forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho
 - e) Avaliação da sociedade em relação aos cursos oferecidos pela unidade em que trabalha
 - f) Avaliação do público externo à Universidade quanto à forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho
12. As instâncias acadêmica e administrativa se entrelaçam nas universidades. Como o Sr.(a) vê a relação entre elas na PUC Minas?
13. Como o senhor(a) percebe a relação: objetivos da universidade, objetivos da administração e objetivos dos professores? Responda à questão utilizando-se da escala:
- a) Pouco claros e não convergentes
 - b) Claros e não convergentes
 - c) Estabelecidos com clareza e em busca de convergência
 - d) Os objetivos da administração e dos professores convergem em direção aos da universidade, numa relação já consistente

14. Um dos aspectos centrais na administração é o processo decisório. Quais os modelos prevalecem em sua unidade de trabalho?

Modelos: 1- Burocrático 2- Colegiado 3- Político 4- Anarquia organizada

15. Na sua opinião, para que a PUC Minas concretize a missão de transmitir valores e ofertar um ensino de qualidade, quais dos aspectos relatados a seguir devem ser introduzidos ou modificados na gestão da Universidade? Apresente outros, se necessário.

- a) Planejamento e estratégia administrativa
- b) Formas para concorrer no ambiente em que se insere e adaptar-se aos novos
- c) Estruturas e posições
- d) Relações interpessoais
- e) Motivação de seus integrantes
- f) Vivência dos valores da universidade
- g) Processos de decisão

16. No seu entendimento, qual o papel da Universidade em relação à sociedade e quais são os seus maiores desafios?

17. Qual a sua opinião sobre um *Programa de Desenvolvimento de Gestores na Universidade* dirigido às chefias de serviço, coordenadores de curso e adjuntos, pró-reitores, diretores de unidade e de institutos?

18. Qual a sua opinião sobre a inserção de temas no planejamento do desenvolvimento dos gestores ligados às variáveis:

- a) Organizacionais, tais como missão, filosofia e negócio da Universidade
- b) Interpessoais, tais como liderança, administração de conflitos e estilos de gestão
- c) Pessoais, que focarão o conhecimento de si mesmo, a habilidade para o diálogo e a competência para o trabalho em equipe, por exemplo

19. Cite outros aspectos que devam ser incorporados no programa e que considere os seus interesse, necessidades e aspirações, as particularidades da Universidade e as inovações da sociedade.

20. Qual a sua opinião sobre a importância da utilização das estratégias abaixo para implementação do desenvolvimento dos gestores. Sugira outras, se necessário.

- a) Atividades em grupo, tais como palestras, cursos e seminários
- b) Atividades individuais de autoestudo
- c) Atividades de compartilhamento, como estudo de casos, fóruns, debates e círculos de estudo.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

PUC MINAS - PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

À Pró-Reitoria de Recursos Humanos compete propor as políticas e estratégias pertinentes às atividades de administração e desenvolvimento dos recursos humanos, assessorar na melhoria da execução das atividades de suporte administrativo, financeiro e acadêmico e no aprimoramento dos processos e da estrutura organizacional da Universidade; incorpora, em seu planejamento, a intenção de desenvolver os Dirigentes – Pró-Reitores, Diretores de Unidade e de Institutos –, os Coordenadores de Cursos e seus Adjuntos e as Chefias.

Dessa forma, sua participação nesta pesquisa é de extrema importância para que o referido órgão possa melhor compreender a função gerencial na administração universitária e reunir informações que permitam identificar as variáveis significativas e que devam ser consideradas para o processo de desenvolvimento dos gestores da PUC Minas.

a) Sexo Feminino Masculino

b) Idade

Menos de 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 ou mais anos

c) Escolaridade:

Graduação: _____

Pós-Graduação _____

4. Trajetória na PUC Minas:

a) Data de ingresso: _____

b) Cargos ocupados desde então:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

c) Cargo atual – Grupo funcional e data de ingresso na função:

- Chefia de Serviço _____ Coordenador Curso _____
- Adjunto Coordenação Curso _____ Pró- Reitor _____
- Diretor de Unidade _____ Diretor de Instituto _____
- Outro _____

d) Exerce atualmente também o cargo de Professor? Sim Não

5. Relate um pouco sobre sua trajetória profissional anterior e/ ou paralela à da PUC, que seja significativa para o exercício de seu papel como Gestor (atividades desenvolvidas, organizações, cargos ocupados, experiências e aprendizagens)

6. Em relação à função de Gestor:

a) que se baseou sua indicação para o cargo atual?

b) O(a) senhor(a) foi ou vem sendo preparado para assumi-la ?

- Não Em parte Sim

c) Quais as iniciativas tomadas para sua preparação?

Institucionais _____

Pessoais _____

7. Em que medida lhe agrada o trabalho que faz? Explique sua resposta

Não me agrada. _____

Agrada-me muito pouco. _____

Geralmente me agrada. _____

É muito gratificante para mim. _____

8. O que o(a) contraria no exercício de seu papel como gestor?

A falta de autonomia em relação às responsabilidades

A falta de definição sobre as responsabilidades

O desconhecimento sobre o que se espera da minha atuação profissional

A carência da minha qualificação perante as atribuições

A dificuldade em coordenar projetos

A dificuldade em conduzir as pessoas de minha equipe

A falta de tempo

A falta de recursos para implementação dos projetos

O excesso de burocracia

Outros _____

9. Apresente o grau de importância que os objetivos listados a seguir têm para o(a) senhor(a), utilizando-se da escala apresentada, cujo ponto central é no 4º score.

| Objetivos | Sem importância | | | | | | Muito importante |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Escores escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Fazer carreira na Universidade | | | | | | | |
| Ser valorizado e reconhecido | | | | | | | |
| Alcançar uma aposentadoria digna | | | | | | | |
| Ter maior autonomia no trabalho | | | | | | | |
| Ter mais estabilidade no emprego | | | | | | | |
| Trabalhar com profissionais amistosos | | | | | | | |
| Ampliar e utilizar ao máximo as capacidades pessoais | | | | | | | |
| Enfrentar desafios | | | | | | | |
| Alcançar os resultados esperados pela Instituição | | | | | | | |
| Ter possibilidade de atualização e aprendizado | | | | | | | |
| Trabalhar num clima de confiança | | | | | | | |
| Outro | | | | | | | |

10. Como o(a) senhor(a) vê as Universidades Católicas no cenário das IES- Instituições de Educação Superior?

11. Quais as mudanças na *Sociedade* e no *Mundo do Trabalho*, nos últimos dez anos, que tiveram impacto sobre:

a) a gestão das Universidades _____

b) a gestão da PUC Minas, em particular _____

12. Como o(a) senhor(a) interpreta as modificações introduzidas na universidade pela LDBEN/96 em relação à atuação dos gestores?

13. Apresente o seu conhecimento a respeito dos aspectos abaixo, utilizando-se da escala apresentada, cujo ponto central é no 4º escore.

| Aspectos | Não Conheço | | | | | | Conheço Muito |
|--|----------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Escores escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estrutura da PUC MINAS | | | | | | | |
| Cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado ofertados pela Universidade | | | | | | | |
| Avaliação que as demais unidades da Universidade fazem a respeito dos serviços e/ou atividades de sua unidade de trabalho? | | | | | | | |

14. Esta questão se destina exclusivamente aos gestores cujas unidades de trabalho se relacionam com alunos, comunidade e/ou sociedade. Expresse o seu conhecimento a respeito dos aspectos abaixo, utilizando-se da escala apresentada, cujo ponto central é no 4º escore.

| Aspectos | Não conheço | | | | | | Conheço Muito |
|---|----------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Escores escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Avaliação dos alunos a respeito da do(s) curso(s) oferecido(s) pela unidade em que trabalha | | | | | | | |
| Avaliação dos alunos a respeito da forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho | | | | | | | |
| Avaliação que a sociedade faz com relação aos curso(s) oferecido(s) pela unidade em que trabalha | | | | | | | |
| Avaliação do público externo à Universidade a respeito da forma de prestar os serviços em sua unidade de trabalho | | | | | | | |

15. As instâncias acadêmica e a administrativa se entrelaçam nas universidades; como o(a) senhor(a) vê a relação entre elas na PUC Minas?

16. Como o(a) senhor(a) percebe a relação: objetivos da universidade, objetivos da administração e objetivos dos professores?

- (a) Pouco claros e definidos e não convergentes
- (b) Claros e definidos e não convergentes

- (c) Estabelecidos com clareza e em busca de convergência
- (d) Os objetivos da administração e dos professores convergem em direção aos da universidade, numa relação já consistente

17. Um dos aspectos centrais na administração é o processo decisório. Quais dos modelos apresentados prevalecem em sua unidade de trabalho?

- (a) O burocrático, que se pauta na racionalidade e almeja a eficiência
- (b) O colegiado, que se caracteriza pela participação da comunidade acadêmica nas decisões, sem a submissão à hierarquia
- (c) O político, que privilegia os parâmetros políticos – compromissos negociados, relações de poder, pressões e influências de diversos grupos
- (d) A anarquia organizada, na qual os dirigentes não exercem as atividades de mando e negociação e, sim, são catalisadores e facilitadores do processo decisório

18. O(a) senhor(a) considera que, para que a PUC Minas concretize a *Missão de Transmitir Valores e Ofertar um Ensino de Qualidade*, são necessárias a introdução e/ou modificação nos aspectos abaixo:

| Aspectos | |
|-----------------|--|
| 1 | No Planejamento e Estratégia administrativa <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 2 | Nas formas para concorrer no ambiente que se insere e também adaptar-se aos novos <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 3 | Nas estruturas e posições <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 4 | Nas relações interpessoais <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 5 | No sistema de comunicação, tanto nos aspectos estruturais(organizacional) como nos interpessoais <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Explique _____ |

| | |
|-------|---|
| 6 | Na motivação de seus integrantes para o trabalho <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 7 | Na vivência dos Valores da Universidade <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 8 | Nos Processos de Decisão <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| 9 | Nas Relações de Poder <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Explique _____ |
| OUTRO | |

19. No seu entendimento:

a) qual o papel da Universidade em relação à sociedade? _____

b) quais os seus maiores desafios? _____

20. Qual a sua opinião sobre um *PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE*, que esteja dirigido aos Dirigentes – Pró-Reitores, Diretores de Unidade e de Institutos –, Coordenadores de Curso e Adjuntos e às Chefias:

- Nada acrescentará
- Pode contribuir um pouco para a sua formação e desenvolvimento
- Pode muito contribuir para o aprimoramento da gestão universitária
- Não tenho opinião

21. Explícite a sua opinião sobre o grau de importância da inserção das variáveis listadas a seguir no planejamento do *Desenvolvimento de Gestores*, utilizando-se da escala abaixo, cujo ponto central é o 4º escore.

| Variáveis pessoais – desenvolver/ aprimorar: | Não tem importância | | | | | | É muito importante |
|---|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| Escore escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Conhecimento de si mesmo | | | | | | | |
| Habilidade para o diálogo | | | | | | | |
| Competência para trabalho em equipe | | | | | | | |
| Pensamento sistêmico | | | | | | | |
| Visão estratégica e voltada para o futuro | | | | | | | |

| Variáveis interpessoais – habilitar-se para/ em: | Não tem importância | | | | | | É muito importante |
|---|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| Escore escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Processo de exercício do poder, autoridade e liderança – distinções e convergências | | | | | | | |
| Estilos de gestão | | | | | | | |
| Gestão voltada para aprendizagem | | | | | | | |
| Relacionamento e comunicação interpessoal | | | | | | | |
| Compreensão da dinâmica das equipes de trabalho e do processo de motivação | | | | | | | |
| Administração de conflitos no trabalho | | | | | | | |
| Estratégias e técnicas de negociação | | | | | | | |
| Análise de problemas e tomada de decisão | | | | | | | |
| Condução de reuniões | | | | | | | |
| Administração tempo | | | | | | | |

| Variáveis organizacionais – conhecer: | Não tem importância | | | | | | É muito importante |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Escores escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Missão, filosofia e negócio da Universidade | | | | | | | |
| Ambiente social, econômico e político da Instituição | | | | | | | |
| Objetivos e metas da Instituição | | | | | | | |
| Organograma, órgãos competentes e respectivos processos de trabalho | | | | | | | |
| Objetivos e metas de sua área de trabalho | | | | | | | |
| Planejamento e estratégia organizacional | | | | | | | |
| Atribuições, responsabilidades e papel do gestor | | | | | | | |
| Ética e trabalho | | | | | | | |
| Valores da Instituição | | | | | | | |
| Sistemas de informação e de gestão da PUC | | | | | | | |

22. Quais outros aspectos devem ser incorporados neste programa, considerando:

a) Seus interesses, necessidades e aspirações _____

b) As particularidades da Universidade _____

c) As inovações da sociedade _____

23. Exprese a sua opinião sobre as estratégias para a implementação do **Desenvolvimento dos Gestores**, utilizando-se da escala abaixo, cujo ponto mediano é o 4º escore.

| Estratégias | Não tem importância | | | | | | É muito importante |
|---|---------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| Escore escala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Atividades em grupo – palestras, cursos, seminários, workshop | | | | | | | |
| Atividades individuais – auto-estudo, previamente planejado | | | | | | | |
| Atividades de compartilhamento – estudos de casos, fóruns, debates, círculos de estudo | | | | | | | |
| Outras estratégias sugeridas <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ | | | | | | | |

24. Referenciando-se no objetivo de coletar informações para o **Desenvolvimento de Gestores**, solicitamos expressar-se a respeito deste questionário.
