

**Christian Frederico da Cunha Bundt**

(BU)

**UNIVERSIDADE:**  
**mudanças e estratégias de ação**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Orientador: Leonel César Rodrigues, Dr.**

**Florianópolis, Novembro de 2000**

# UNIVERSIDADE: mudanças e estratégias de ação

## Christian Frederico da Cunha Bundt

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

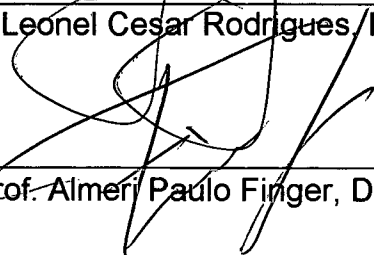


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

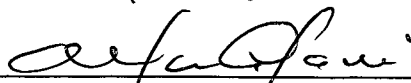
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Leonel Cesar Rodrigues/Dr. (orientador)



Prof. Almeri Paulo Finger, Dr. (membro)



Prof. Nelson Colossi, Dr. (membro)



03347819

## DEDICATÓRIA

Aos meus alunos e mestres, com quem muito aprendi e ainda muito vou aprender.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimentos especiais aos meus pais e irmãos, com os quais sempre pude e poderei contar a qualquer tempo; ao professor Almeri Paulo Finger pela condução à vida universitária acadêmica e profissional; à professora Amélia Silveira, pelos ensinamentos na breve convivência; ao professor Leonel Cesar Rodrigues pela orientação, paciência e sabedoria dispensados neste valioso período; ao professor Nelson Colossi, pela disposição para auxiliar nas mais diversas ocasiões; ao meu amigo Andrew Finger, ao meu irmão caçula Renan Bundt e a minha amiga Gardênia de Castro, por estarem sempre presentes nesta jornada.

## EPÍGRAFE

*“Investir em conhecimento é o que rende os melhores juros”.*

*Benjamin Franklin*

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 BACKGROUND DO ESTUDO.....	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.3 RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	7
1.4 METODOLOGIA.....	8
1.4.1 Modelo de pesquisa.....	8
1.4.2 Levantamento dos dados.....	9
1.4.3 Tratamento dos dados.....	9
1.5 VISÃO GERAL DO ESTUDO .....	10
<b>2 CONHECENDO AS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.....</b>	<b>11</b>
2.1 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO .....	12
2.1.1 A organização burocrática.....	14
2.1.2 A organização política.....	16
2.1.3 A organização colegiada.....	17
2.1.4 A organização anárquica.....	18
2.1.5 A organização cibernética.....	19
2.1.6 A organização mista.....	20
2.2 A FACETA EMOCIONAL DA COMPLEXIDADE DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA....	21
2.3 O PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO.....	22
2.3.1 O planejamento estratégico no meio universitário.....	24
2.3.2 O planejamento contextual no meio universitário.....	27
2.3.3 O planejamento prospectivo no meio universitário.....	29
2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA .....	31

2.4.1 <i>A gestão estratégica no meio universitário</i> .....	34
<b>3 ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DE MUDANÇAS ..</b>	<b>42</b>
3.1 AS MUDANÇAS NOS ATIVOS ECONÔMICOS: TRABALHO, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA.....	44
3.1.1 <i>O inconstante mundo do trabalho</i> .....	46
3.1.2 <i>Conhecimento: o que é? Para que serve?</i> .....	53
3.1.3 <i>Tecnologia: o motor da (r)evolução</i> .....	56
3.2 O PAPEL ESTRATÉGICO DO CONHECIMENTO NA MANUTENÇÃO DO CÍRCULO VIRTUOSO-VICIOSO DA MUDANÇA E DA INOVAÇÃO .....	60
<b>4 A UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO SÉCULO XXI .....</b>	<b>64</b>
4.1 REDESÉNHO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE .....	68
4.2 OS NOVOS PRODUTOS ORGANIZACIONAIS: COMPROMISSO COM O SABER, COM O ALÚNO E COM A CIDADANIA.....	88
4.3 A UNIVERSIDADE E A GESTÃO ESTRATÉGICA: CONTEXTUALIZAÇÃO DE ADMINISTRADORES, ALUNOS E PROFESSORES .....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- EXEMPLO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA APLICADO A UM DOS PROCESSOS DA UNIVERSIDADE .....	39
FIGURA 2 - A INTERLIGAÇÃO DA REVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO, DA TECNOLOGIA E DO TRABALHO .....	45
FIGURA 3 - MUDANÇA NA COMPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS .....	48
FIGURA 4 - O CONHECIMENTO COMO PROPULSOR DO PROCESSO CONTÍNUO DA INOVAÇÃO E DA VANTAGEM COMPETITIVA .....	61
FIGURA 5 - VISÃO SISTÊMICA SIMPLIFICADA DA UNIVERSIDADE .....	79
FIGURA 6 - CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE DO MODELO RODRIGUES .....	86
FIGURA 7 - CURVA DE INFLEXÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE.....	101



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - RESUMO DAS MUDANÇAS NO ESTILO DO TRABALHO.....	51
QUADRO 2 - COMPARAÇÃO ENTRE O PERFIL DA UNIVERSIDADE PADRÃO E A NOVA UNIVERSIDADE.....	83
QUADRO 3 - TENDÊNCIAS DE MUDANÇAS NO FOCO DA ESTRATÉGIA.....	91
QUADRO 4 - ANTIGOS E NOVOS PARADIGMAS DO ENSINO NAS UNIVERSIDADES.....	93
QUADRO 5 - VALORES SOCIAIS BÁSICOS NAS SOCIEDADES INDUSTRIAL E DO CONHECIMENTO.....	99

## RESUMO

A presente pesquisa discute a universidade frente ao novo milênio e as suas renovadas exigências. Mostra a universidade pressionada pelos seus clientes e pela própria natureza organizacional a aplicar a tecnologia gerencial que produz em seus próprios processos. O objetivo deste estudo é analisar o contexto de mudanças ambientais que a sociedade está vivendo e os fundamentos teóricos da ação estratégica que possam subsidiar a universidade para uma nova ação nessa realidade, sem perder de vista a necessidade de fornecer uma educação integral, formadora de espíritos críticos e produtora de conhecimentos. Este trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica e utilizar como instrumental de julgamento a análise de conteúdo. O trabalho tem como característica uma investigação eminentemente teórica e utiliza o jogo de autores, como a complementação e o confronto das idéias. A partir desta metodologia, a universidade é visualizada como organização complexa, ressaltando-se ainda conceitos de planejamento e gestão estratégica de universidades. Também são vistos conceitos que implicam diretamente nos processos da universidade, como trabalho, tecnologia e conhecimento, por exemplo, assim como são discutidos parâmetros para o redesenho da universidade do século XXI e de seus produtos. Concluiu-se que não há uma forma ideal de gestão, porém existe uma série de fatores que deve ser destacada no momento do direcionamento estratégico da instituição. É importante que esses fatores sejam amplamente discutidos com a comunidade interna e externa da universidade, com o objetivo de suprir, da melhor forma possível, as necessidades do público alvo da universidade.

## ABSTRACT

The present research argues the university front to the new millennium and its renewed requirements. It shows the university pressured for its customers and the organizational nature to apply the management technology that produces in the proper processes. The objective of this study is to analyze the context of ambient changes that the society is living and the theoretical beddings of the strategical action that can subsidize the university for a new action in this reality, without losing of sight the necessity to supply to an integral education, producer of critical minds and knowledge. This research is characterized for being a bibliographical work and to use, as instrumental of investigation, the analysis of content. The work has as characteristic an inquiry eminently theoretician and uses the game of authors, as the complementation and the confrontation of the ideas. To leave of this methodology, the university is visualized as complex organization, standing out still concepts of planning and strategic management of university. Also concepts are seen that imply directly in the processes of the university, as work, technology and knowledge, for example, as well as is argued parameters for it redesigns of the university of new century and its products. It was concluded there isn't an ideal form of management, however exists a series of factors that must be raised at the moment of the strategical aiming of the organization. It is important that these factors widely are discussed with the internal and external community of the university, with the objective to supply, as well as possible, the necessities of the target public of the university.

# 1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios do administrador moderno é a grande transformação pela qual o ambiente econômico-administrativo vem passando, além de ter que atender às exigências tradicionais de um paradigma dominante voltado para a economia de mercado. É o que GALBRAITH (1979) denomina de *era da incerteza*, uma época cada vez mais complexa e mutável, cujas mudanças acontecem em velocidade extraordinária.

Neste sentido, MITROFF (1994) afirma que aquelas organizações que considerarem as mudanças seriamente irão sobreviver; e aquelas que não o fizerem, deverão deixar de existir. Dessa maneira, seus administradores devem rever conceitos e ações, no sentido de superar os modismos, reavaliar as críticas sofridas e buscar novos referenciais. Tal revisão deve passar por uma análise da evolução pela qual passou a teoria administrativa, atentando para as bases e situações em que foram firmados as premissas e os princípios administrativos.

Dentre as organizações que necessitam ser remodeladas está a universidade. Ela tem um papel fundamental na sociedade atual, pois prepara os profissionais que irão aplicar e lidar com as mudanças necessárias à adaptação e sobrevivência organizacional necessária frente aos novos tempos e às novas demandas sociais. A organização universitária tem o dever de se atualizar, de “fazer escola” no seu gênero. É este o grande plano de fundo deste trabalho científico.

## 1.1 Background do estudo

A partir da Revolução Industrial - o período de 1820 até cerca de 1900, quando foram inventados novos processos de fabricação que modificaram também as relações

comerciais. Este fato se deu em função da crescente oferta e demanda e as mudanças no campo econômico-administrativo começaram a ser mais salientes e cada vez mais velozes.

Os primeiros empresários industriais devotaram a maior parte de suas energias à criação moderna de produção, cercando-a de tecnologia de organização e consolidando suas participações de mercado. De 1900 em diante, a atenção voltou-se para o desenvolvimento e a consolidação da estrutura industrial criada durante a Revolução Industrial. Este novo período, que durou até a década de 1930, tem sido chamado de *era da produção em massa*. Como esse nome sugere, a preocupação da atividade industrial residia no refinamento e no aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa, em busca da redução de custos unitários. A concepção de 'marketing' era direta e simples: a empresa que oferecesse um produto homogêneo ao preço mais baixo sairia vencedora. Isto foi resumido na frase do célebre Henry Ford I, que em resposta a uma questão que tratava sobre diferenciação de produtos, disse ao seu pessoal de vendas: dêem-no (o modelo T) a eles em qualquer cor, desde que seja preto. Havia inúmeros problemas a serem resolvidos, mas a preocupação com desafios estratégicos não era um deles. A atenção gerencial estava voltada para dentro, para a eficiência do mecanismo de produção. Entretanto, durante os primeiros 30 anos do século XX, a demanda de bens de consumo básico estava se aproximando da saturação. ANSOFF e McDONNELL (1993, p. 26) comentam que *com um carro em cada garagem e um frango em cada panela, o consumidor, cada vez mais rico, começou a demandar outras coisas, além do simples desempenho básico dos produtos. A demanda por produtos do tipo modelo T começou a enfraquecer.*

No início da década de 1930, a General Motors provocou um deslocamento da preocupação com produção para uma preocupação com o marketing. A introdução da mudança anual do modelo de automóvel simbolizou a substituição da ênfase em produtos padronizados pela ênfase em produtos diferenciados. Em contraste com a antiga orientação de produção, o novo segredo do sucesso passava cada vez mais a ser uma questão de orientação de mercado. Promoções, propaganda, esforço de venda e outras formas de influenciar o consumidor passaram a ser as preocupações prioritárias da administração das organizações da época. A troca de orientação para o marketing

significou a transição de uma perspectiva voltada para dentro, para uma visão aberta e extrovertida.

A partir de meados da década de 1950, houve uma aceleração e uma acumulação de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial. As organizações passaram a se defrontar com desafios novos e imprevisos que eram de alcance tão longo que DRUCKER (1980) chamou o novo período de *era da descontinuidade* ou *era pós-industrial*. Era natural que os administradores atarefados tratassem os primeiros indícios da era pós-industrial como haviam tratado as recessões econômicas periódicas. A inflação, as restrições governamentais crescentes, a insatisfação dos consumidores, a invasão de concorrentes estrangeiros, os avanços tecnológicos e as novas atitudes em relação ao trabalho foram inicialmente tratados como algo que apenas desviava um pouco a atenção do 'negócio da empresa', e que devia ser enfrentado e superado, basicamente, dentro de uma preocupação firme com marketing e operações. A passagem para uma orientação pós-industrial ainda não é totalmente reconhecida e encontra resistências em muitas organizações porque introduz novas incertezas, prenuncia uma perda de poder dos administradores estabelecidos e deles requer novas percepções e realidades.

A elevação do poder aquisitivo do consumidor, bem como o seu nível de satisfação, gera dúvidas sobre o crescimento econômico como principal instrumento de progresso social. As aspirações sociais transferem-se da quantidade para a qualidade, ou seja: há um realimento das prioridades sociais. Tendo 'enchido suas barrigas', os indivíduos começam a desejar níveis mais elevados de satisfação pessoal, tanto em seu comportamento de compra quanto de trabalho. Isto tem efeito direto nas organizações que pretendem atender a esses consumidores, agora mais exigentes e com muitas opções. Elas serão cobradas por mais qualidade e, ao mesmo tempo, por preço acessível. Para elevar o seu padrão de qualidade e de acessibilidade, as organizações terão que possuir os recursos capazes; principalmente a capacidade dos recursos humanos.

DRUCKER (1986) afirma que o recurso financeiro básico, o investimento fundamental e a base de custo de uma economia desenvolvida se alicerçam na aplicação do conhecimento, isto é: em conceitos, idéias e teorias, e não na habilidade manual ou

muscular. Taylor, considerado o pai da administração científica, pôs o conhecimento a funcionar para tornar produtivo o trabalhador manual.

O foco da evolução - e da revolução - econômica e social se move agora em direção ao conhecimento; o verdadeiro fato gerador de mudança, e, com certeza, conforme enfatizam FINGER e LIMA (1999), passará a sociedade pós-industrial a ser chamada de sociedade do conhecimento.

Dentro desse espírito de transformação, este trabalho se preocupa com as universidades; instituições responsáveis pela construção dos profissionais que irão gerir as organizações de todo o tipo, e irão conduzir a sociedade do conhecimento.

*Nos últimos anos, em quase todos os países do mundo ocidental, tem crescido a preocupação com a universidade. O problema da autonomia da instituição, a orientação de seus currículos, o retorno social dos investimentos e o próprio papel que a universidade desempenha na sociedade são temas de constantes reflexões de políticos, professores, cientistas e jovens que esperam poder se beneficiar de um trabalho acadêmico sério (FINGER, 1988, p. 73).*

A universidade, no seu tríptico objetivo de ensino, pesquisa e extensão, visa de maneira geral proporcionar aos alunos uma formação que os prepare para o exercício profissional e para uma atuação correta na sociedade. Salienta-se que o papel da universidade não é somente adequar o ensino às exigências do mercado de trabalho, mas também proporcionar ao universitário uma visão multidisciplinar, capacitando-o a provocar mudanças quando inserido no meio social, e também desenvolver no aluno o espírito crítico para acompanhar as mudanças vertiginosas que ocorrem no ambiente externo e que afetam consideravelmente a sociedade como um todo. A velocidade com que essas mudanças ocorrem no campo social, tecnológico e econômico criam uma necessidade imperiosa de adaptação por parte da organização, onde a busca do conhecimento e da inovação é fator de sobrevivência e constitui-se numa das principais funções do administrador.

A educação é hoje uma das maiores atividades econômicas do mundo, quer pelo volume de recursos que utiliza, quer pelo grande número de pessoas envolvidas. No Brasil, em apenas quatro anos, o número de universitários aumentou quase 30% e tende a aumentar mais ainda, de acordo com o jornal Zero Hora.

A educação, em todos os níveis, tornou-se fator estratégico para as nações e para as pessoas: para as nações, ou se tem e se produz o conhecimento e as tecnologias

decorrentes, ou se afasta de tais desenvolvimentos; para as pessoas, significa a sobrevivência como profissional e o acesso às melhores ofertas de trabalho e remuneração.

O volume de recursos requeridos para a realização de uma educação de qualidade não permite que as imperícias costumeiras no setor possam continuar. Sendo a universidade o elo final do sistema educacional, local de produção de conhecimento por excelência e preparação dos profissionais que deverão gerir empresas e órgãos governamentais, além de projetos de cidadania, não se pode deixar de estabelecer estratégias de ação muito mais comprometidas com os fins, que irão determinar os meios e os processos. É neste momento que processos como o gerenciamento e o planejamento estratégicos se transformam em instrumentos altamente significativos para a ação da universidade. São ferramentas poderosas à disposição das universidades para lidar com o ambiente mutável, trazendo para dentro da organização as exigências ambientais, com a intenção de refleti-las no seu produto ou serviço. São processos que desenham antecipadamente as ações da organização, levando em consideração seu propósito, suas forças e fraquezas internas, frente às oportunidades e ameaças que se moldam no ambiente externo à organização, fazendo uma contínua verificação da adequação dessas atividades com as mudanças internas e externas ocorridas ou esperadas.

As mudanças ambientais registradas nesse século são sentidas por todas as organizações. O trabalho humano, o conhecimento, a tecnologia e o treinamento para tarefas sofrem impactos nunca antes verificados e exigem da universidade uma nova tomada de posição. A universidade, desenhada nos últimos 200 anos, ao longo da revolução industrial, está sendo chamada a desempenhar um novo papel estratégico e fundamental em novo contexto. Ela precisa ajudar a redesenhar a economia globalizada, as novas formas de trabalho, as organizações econômico-virtuais, e, para isso, precisa enfrentar um desafio: reinventar a si mesma, para poder exercer estas funções efetivamente.

A universidade já é e será, cada vez mais, a organização social mais importante deste e do novo século. Não a universidade que existiu até agora, mas sim, uma nova organização, que incorpore novas tecnologias e produtos em seus processos, e que estes sejam capazes de subsidiar a ação estratégica.



*As instituições de ensino estão entrando em uma nova fase evolutiva, induzidas pelo meio ambiente em que estão inseridas (...) e os modelos que tradicionalmente direcionam o ensino superior no mundo parecem caminhar para a sua total inviabilização. (...) Esta nova fase estaria a exigir uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma administração profissional de suas instituições de ensino superior (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.15 e 16).*

Diante desse cenário que é novo em todos os sentidos, o problema que este estudo coteja pode ser assim formulado: *como as universidades devem se instrumentar para uma função formadora de espíritos críticos e produção de conhecimento dentro de uma ação estratégica na sociedade do século XXI?*

\*\*\*

Direcionado a responder esse e outros questionamentos, este trabalho vem discutir alguns fatores estratégicos para as universidades. Ele vem mostrar alguns elementos que, ao longo deste século vem se moldando e se apresentando como influenciadores no mercado de trabalho e na maneira de ensinar, aprender e construir conhecimento. A utilização da noção desses fatores pode ser direcionada para o aperfeiçoamento das atividades e dos produtos da universidade e, conseqüentemente, para o melhor preparo profissional e espiritual dos indivíduos que irão fazer parte da sociedade global.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

CASTRO (1977) coloca a necessidade de saber sempre por que a tentativa de responder esta ou aquela pergunta, bem como sua clara exposição para facilitar o entendimento.

No sentido de corresponder à necessidade apontada por CASTRO (1977), o objetivo geral deste trabalho é *analisar o contexto de mudanças ambientais que a sociedade está vivendo e os fundamentos teóricos da ação estratégica que possam subsidiar a universidade para uma nova ação nessa realidade.*

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Analisar as características ambientais que a universidade deve considerar em suas ações;

- Discutir os pressupostos de uma ação estratégica da universidade em um contexto de mudanças ambientais;
- Estabelecer os contornos de uma estrutura universitária comprometida com uma gestão estratégica voltada para as novas premissas ambientais.

### **1.3 Relevância e delimitação da pesquisa**

A sobrevivência das instituições educacionais está na capacidade de responder aos grandes desafios provocados pelas mudanças ocorridas na vida cotidiana. Isto exige a reprogramação dos sistemas educacionais que devem formar profissionais capazes de enfrentar este novo desafio e de prestar serviços adequados e responsivos às novas necessidades de mercado.

As universidades são instituições que têm como objetivo formar pessoas através do desenvolvimento de capacidades, interpretação, análise e disseminação do saber. Tem como um de seus produtos finais o aluno - este como agente de transformação - onde se deve explorar suas habilidades e capacidades, através de conceitos e metodologias pedagógicas, preparando-o, deste modo, para participar ativamente da sociedade do conhecimento.

Vê-se então, que o papel das universidades é nobre e importantíssimo, devendo ser cumprido com excelência, o que inclui desde o plano pedagógico da instituição até a sua administração central. É neste ponto que se firma a relevância deste trabalho, pois ele vem trazer à tona a discussão de fatores dos mais variados tipos, relevantes para o alcance do papel da administração universitária, que é, sem dúvidas, de extrema importância. Somando-se a essa afirmação, este trabalho parte do pressuposto de que as instituições de ensino, principalmente as universidades, passam por um processo de transformação em consonância com os novos tempos da *era do conhecimento*. Sendo assim, é oportuno o estudo de novas técnicas e métodos de gestão, além dos elementos que exijam alterações nos produtos deste tipo de organização.

Transcendendo a relevante missão educacional da universidade, sabe-se que ela é uma organização inserida no cenário econômico e que a competição tem sido muito acirrada. Dessa maneira, é importante que a instituição esteja atenta às mudanças ambientais para guiar a sua gestão rumo às melhores oportunidades e minimizar as

ameaças. Esta pesquisa não se justifica apenas na busca da missão da universidade com excelência, mas também na sua natureza organizacional, que requer uma gerência efetiva para torná-la competitiva e rentável, para sua própria sobrevivência e desenvolvimento de seus produtos e da sociedade.

Mesmo evidenciando um farto e rico material sobre universidade e seu contexto, esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim semear um tema que precisa ser tratado com mais profundidade e seriedade. Limita-se por não abranger a totalidade das instituições de ensino superior, pelas suas variadas formas de existir, e ser voltada mais à universidade privada que à pública.

## **1.4 Metodologia**

Um trabalho científico deve estar sedimentado tanto num referencial metodológico adequado, quanto na sua fundamentação teórico-empírica. Para isso, torna-se fundamental a utilização de métodos que correspondam às perspectivas teóricas empregadas e sejam condizentes à abordagem do fenômeno investigado. Conforme TRUJILLO (1974, p. 24) *os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam, de início, o pensamento em sistemas, traçam, de modo ordenado, a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.*

### **1.4.1 Modelo de pesquisa**

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica. Trata da reunião de obras relacionadas ao tema em questão. De acordo com MARCONI (1986), este tipo de análise permite ao pesquisador estar em contato direto com várias obras e visões sobre determinado assunto. MANZO (1973) afirma que a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas e problemas que ainda não se cristalizaram suficientemente. BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1986?), argumentando a favor da teoria e da pesquisa bibliográfica, afirmam que nas ciências sociais a teoria não é um luxo para o

pesquisador, é muito mais uma necessidade. Abster-se dela é uma impostura que deve ser recusada, sob pena de privação do próprio fundamento de toda a ciência.

#### **1.4.2 Levantamento dos dados**

Neste estudo, o levantamento dos dados foi realizado por meio de pesquisa documental e bibliográfica. As fontes da pesquisa são a literatura especializada em instituições de ensino superior, planejamento estratégico, livros, artigos, relatórios de planejamento e outros materiais referentes à administração e à gestão universitária e até mesmo obras no prelo a respeito do tema. Para complementação do trabalho são considerados discursos, palestras e conversas informais com professores, colegas e profissionais com experiência em planejamento estratégico e gestão universitários, os quais não serão citados pela sua natureza assistemática e caráter mais subjetivo da coleta de informações.

#### **1.4.3 Tratamento dos dados**

É utilizada como instrumental de análise a pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo. O trabalho tem como característica uma investigação eminentemente teórica, entretanto, não se perderá de vista a realidade do ensino superior.

Outro método de análise de que se vale este estudo é o dialético-discursivo, que tem a visão simultânea do conjunto a ser estudado e de seus elementos constitutivos. É ao mesmo tempo análise e síntese. É o movimento reflexivo do todo às partes e reciprocamente. BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1986?) ainda colocam que o método dialético-discursivo é o abalo de todo o conhecimento rígido, de todo conceito mumificado e mostra que todos os elementos do mesmo conjunto condicionam-se reciprocamente numa infinidade de graus intermediários entre os termos opostos. É do confronto de idéias, de visões e opiniões que surgem as respostas.

Neste trabalho é empregada uma abordagem imanente do conteúdo, que busca as causas internas de seu desenvolvimento, assim como suas contradições. Essas causas internas são a razão das mudanças, enquanto as causas externas constituem condições

estimulantes às mudanças. É exatamente este o espírito deste estudo: buscar na própria teoria as razões para o aprofundamento e a elevação do objeto de estudo.

### **1.5 Visão geral do estudo**

Para facilitar e organizar a compreensão dos temas apresentados, este trabalho está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresentou o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a metodologia do estudo. A segunda parte apresenta a organização universitária e suas formas convencionais, bem como a gestão e o planejamento universitários. O capítulo 3 abrange temas como formas de trabalho, conhecimento e tecnologia, a fim de posicionar e relacionar a universidade nos tempos de mudança. Já o capítulo 4 propõe uma aproximação da forma da universidade preparada e voltada para o século XXI. E no último capítulo são realizadas considerações finais e as conclusões, seguidas das referências bibliográficas que auxiliaram este estudo.

## 2 CONHECENDO AS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Os estudos desenvolvidos na área da teoria das organizações têm apresentado resultados positivos para o melhor entendimento de como são estruturadas, como operam, como são estabelecidos os objetivos e como as organizações interagem com o meio ambiente. Um dos resultados desses estudos é uma classificação das organizações, de acordo com seus objetivos e com o papel que desempenham no contexto social. Esta tipologia pode variar, dependendo do pesquisador.

BLAU e SCOTT (1977) reconhecem apenas dois grandes tipos: as organizações de benefício mútuo e as de serviço. Já ETZIONI (1977) avança mais em sua análise, classificando as organizações como coercitivas, utilitárias, de negócios, de bem comum e normativas. Para KATZ e KAHN (1987), as organizações podem ser tipificadas como: de produção ou econômicas, adaptativas ou políticas. A maior discussão tem sido o critério para o estabelecimento das tipologias, pois, ou se prioriza os objetivos estabelecidos, ou as funções que as organizações realmente exercem.

No âmbito das organizações acadêmicas, genericamente denominadas universidades, estas têm merecido estudos específicos por parte de pesquisadores, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, quer pelo papel social que desempenham, quer pelas características peculiares que apresentam.

De acordo com FINGER (1991), os recursos humanos com que operam, o papel social que desempenham na formação de novas gerações de profissionais, o conhecimento que produzem, a tecnologia que empregam, a convivência que proporcionam e o modelo estrutural que utilizam são alguns dos aspectos que, aparentemente, são de fácil compreensão, mas que, na realidade, são difíceis de serem

colocados dentro de um padrão de referência, ainda que sejam características inerentes a todas as organizações acadêmicas.

As universidades são organizações altamente complexas em todos os seus aspectos e que, comparadas com outras organizações, necessitam de um modelo de análise diferenciado.

*A instituição universitária consiste numa organização multifinalista; isto é, realiza vários produtos, sendo os seus principais a formação de recursos humanos, a produção de conhecimento (artísticos e científicos) e a prestação de serviços para diferentes setores da sociedade. (...) Por outro lado, como se trata de uma organização multifinalista, devermos ter o cuidado de não cairmos em abordagens reducionistas, que enfatizam unicamente a problemática educacional (...), em detrimento de outras atividades e produções da vida universitária. Em suma, questões de qualidade, numa universidade, não se limitam ao âmbito acadêmico, tampouco pedagógico, transcendendo-os consideravelmente (TRIGUEIRO, 1994, p. 328).*

LEITÃO (1987, p. 55) salienta, ainda, que *a universidade deve ser compreendida a partir de suas especificidades, sua lógica própria e seus processos e é a partir dela que devem ser construídos os instrumentos de gestão e avaliação.*

Neste sentido, é que se coloca a necessidade de identificação das características organizacionais das universidades antes de se tentar produzir qualquer instrumento ou ferramenta para nela aplicar.

## **2.1 A universidade como organização**

Para que algo seja considerado uma organização, conforme ACKOFF (1971), deve ter algumas características, tais como:

- pelo menos dois elementos componentes, com finalidade(s) comum(ns);
- uma divisão funcional de mão-de-obra na busca do(s) fim(ns) comum(ns);
- os subconjuntos dos sistemas funcionalmente distintos podem responder ao comportamento de cada um dos outros através da observação e da comunicação;
- pelo menos um dos componentes do sistema tem uma função de controle do sistema.

Tais características podem ser facilmente observadas nas universidades, apesar de, às vezes, algumas de suas partes componentes não responderem ao comportamento

de outras. Isso, devido às características que lhe são peculiares e que serão identificadas mais adiante.

Existem várias e diferentes abordagens organizacionais tentando classificar as universidades. STROUP (1966), DRÈZE e DEBELLE (1968), MINTZBERG (1979), HARDY e FACHIN (1996) são alguns dos vários autores que escrevem sobre a universidade e suas propriedades. É possível dizer que existe um consenso entre a maioria dos pensadores na definição de algumas características próprias das universidades. Dentre elas destacam-se:

- diversidade de finalidades (ensino, investigação e serviços), cujos propósitos não são facilmente identificáveis;
- existe uma mistura entre autonomia e dependência nas relações com a sociedade, pois a universidade depende legal e economicamente desta, mas está resguardada em função do prestígio que possui e que proporciona;
- difusão de autoridade, estabelecendo zonas de poder e influência que se sobrepõem, muitas vezes, com iniciativas internas que escapam ao controle do poder central;
- fragmentação interna, pela elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades;
- as medidas de desempenho para o alcance de objetivos são de difícil quantificação.

A universidade é, dessa forma, uma organização peculiar e complexa. O processo decisório difere das organizações manufatureiras ou comerciais, em que a decisão é normalmente centrada num chefe executivo que pode, ou não, delegar autoridade a um número limitado de pessoas. Já na universidade, a responsabilidade final é mais difusa, envolvendo um grupo formado pelo reitor, pelos representantes das categorias, professores, alunos e, muitas vezes, funcionários que participam da universidade e por entidades externas, mantenedoras, ordens religiosas, governo e sociedade entre outras.

Existem várias visões, do ponto de vista das Teorias de Administração, acerca de como são caracterizadas as universidades, partindo de diferentes paradigmas. E exatamente essas diferentes origens acabam por produzir várias visões, que, apesar de diferentes, normalmente coexistem na universidade. Entre esses modelos, os mais



aceitos e conhecidos são: o burocrático, o político, o colegiado e a anarquia organizada. É importante salientar, de acordo com COPE (1985), que nenhum dos modelos se adaptou facilmente à organização 'universidade', não podendo existir na forma pura; todos representam uma operação no papel de entender o funcionamento das instituições de ensino superior. Então, é válido o conhecimento de todos os modelos.

### **2.1.1 A organização burocrática**

Esta classificação deriva dos estudos de Max Weber sobre estrutura e burocracia. O modelo burocrático apresenta a universidade como unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, com vistas à maximização da eficiência.

Tamanho e complexidade são duas variáveis que constam nos estudos dos autores da escola estruturalista de administração. E como é sabido, são pertinentes ao estudo das universidades. Quando aconteceu a expansão das universidades, nas décadas de 1950 e 1960, alguns estudiosos atentaram para a necessidade de se estabelecerem diferentes estruturas administrativas, em função do novo tamanho e complexidade, a fim de proporcionar coordenação e direção das atividades.

HARDY e FACHIN (1996) identificaram algumas características burocráticas que podem ser facilmente observadas nas universidades: existe uma considerável padronização de habilidades e procedimentos para possibilitar que o trabalho seja executado; existem rotinas pré-estabelecidas para algumas situações bem definidas; as pessoas são caracterizadas e enquadradas em categorias, regidas por procedimentos específicos; existem subunidades autônomas, frouxamente ligadas entre si e com a organização maior. A articulação entre as unidades é feita por procedimentos hierárquicos formais, padronizados, pré-determinados e que envolvem uma rotina de formulários, portarias, editais e licitações entre outros, que podem ser chamados de 'papelocracia'.

STROUP (1966) também destaca que algumas características da burocracia weberiana são encontradas nas universidades. Entre elas, identifica a coordenação alcançada através da divisão do trabalho; atividades padronizadas; critérios impessoais; hierarquia administrativa visível e a utilização de regras e regulamentos formalizados.

Entretanto, STROUP (1966) ainda aponta outras características burocráticas que não são observadas nas universidades: não há supervisão direta do trabalho e nem regras operacionais detalhadas.

BLAU (1973), da mesma forma, enfatiza as inerentes contradições entre a rigidez e a disciplina, típicas de uma burocracia, e a flexibilidade e inovação, indispensáveis ao trabalho acadêmico e, ainda, para a oposição entre uma autoridade baseada na posição e outra baseada na especialidade e conhecimento, concluindo que aspectos acadêmicos e burocráticos coexistem na universidade, numa forma descentralizada de burocracia.

BALDRIDGE (1971) é um dos pesquisadores que mais tem estudado a universidade como organização, identificando elementos burocráticos nela: é uma organização complexa, normalmente instituída pelo Estado; possui relações de autoridades burocráticas, nas quais é possível observar relações hierárquicas bem definidas; há políticas formais e regras que disciplinam o trabalho da instituição; e o processo decisório assume feições burocráticas apenas quando envolve decisões de rotina dos funcionários. Ao mesmo tempo, BALDRIDGE (1971) aponta limitações ao modelo burocrático, no que se refere aos processos de decisão não rotineiros e quando tenta espelhar a essência das atividades acadêmicas. Dentre estas críticas, vale citar que:

- o modelo abrange muito a autoridade racional-formal, o poder legítimo da autoridade delegado pela estrutura, sem considerar o poder informal exercido por grupos e corporações, mesmo que estes estejam fora da organização;

- trabalha com base na estrutura formal da organização e não interpreta a relevância das ações na organização;

- não explica as mudanças organizacionais numa perspectiva temporal;

- definições de políticas podem ser conduzidas com maior eficiência, mas dizem pouco sobre o processo crítico pelo qual as políticas são formuladas e estabelecidas em primeiro momento;

- ignora questões políticas, como lutas de grupos por interesses diversos dentro da universidade.

Além das críticas da incompatibilidade dos processos, não como instrumento de análise, destacam-se outras de caráter valorativo. Neste aspecto são atribuídas incompatibilidades do tipo de administração com a essência da atividade acadêmica,

que carrega consigo muitos valores democráticos, o que vai ao encontro de alguns procedimentos burocráticos, devido ao caráter alienante da burocracia. Este caráter é visto, freqüentemente, nos movimentos de professores, funcionários e alunos.

### **2.1.2 A organização política**

Este modelo parte do exame do processo decisório consensual e descartou-o por considerá-lo utópico e irreal. Também negligencia o modelo burocrático. A proposta afirma que as universidades são sistemas políticos que focalizam a formação de políticas que orientarão o estabelecimento de objetivos e decisões críticas, definindo os rumos da organização. Então neste modelo, a universidade é uma arena política com múltiplos e conflitivos objetivos. O conflito e a multiplicidade de interesses decorre de concepções variadas dos participantes organizacionais e dos interesses também variados.

O modelo político pode ser descrito, de acordo com BALDRIDGE (1971), a partir das seguintes características:

- prevalência da inatividade na tomada de decisão, pois para a maior parte das pessoas o processo de formulação de políticas é uma atividade que não desperta interesse e, como não é remunerada, deixam esta função para os administradores;

- participação fluida, já que os indivíduos que participam do processo político de tomada de decisão tendem a fazê-lo de forma descontínua e, em consequência disso, as decisões são tomadas por aqueles que persistem no processo;

- organização fragmentada em grupos de interesses com objetivos e valores diferentes. Eventualmente, esses grupos podem se unir para a obtenção de algum resultado através de compromissos, trocas e barganhas;

- existência de conflito, pois, num sistema social fragmentado e dinâmico, o conflito é natural e não, necessariamente, um sintoma de decomposição da comunidade acadêmica. Na verdade, o conflito é o propulsor das mudanças necessárias;

- as decisões são resultado de compromissos negociados entre os grupos existentes e não ordens, de características burocráticas;

- existência de influência de grupos externos de interesse no processo decisório.

As críticas a esse modelo, de acordo com ALLISON (1971), se posicionam perante o prejuízo que a organização pode sofrer se os grupos políticos colocarem em primeiro plano os seus interesses, deixando de lado os objetivos da organização. Outro ponto negativo é a exclusão de alguns membros e a participação fluida, ou seja, o indivíduo só participa das disputas de poder se quiser e, desta forma, alguns interesses pessoais (dos mais ativos) podem ter prioridade antes dos grupais.

### **2.1.3 A organização colegiada**

O modelo colegiado foi desenhado como uma rejeição ao modelo burocrático. Tem como conceito o consenso entre seus participantes e a não subordinação ao processo hierarquizado da burocracia. Ele provém da visão que a universidade é uma comunidade de letrados, onde prevalece a noção de autoridade profissional, baseada na competência em detrimento da posição. Pressupõe uma organização onde as funções são muito diferenciadas, fazendo com que a especialização e a coordenação andem juntas. Essa realização é buscada através de uma dinâmica de consenso.

Os defensores do modelo colegiado advogam que a tomada de decisão acadêmica não pode ocorrer pelo processo hierárquico como numa burocracia, devendo, assim, envolver a participação de toda a comunidade acadêmica.

BEYER (1982) define colegialidade como sendo a descentralização dentro da subunidade, ou seja: um alto grau de influência do corpo docente no processo decisório.

Muitas universidades adotam esse modelo de organização, principalmente, nas públicas brasileiras. Entretanto, muitos autores são críticos contundentes da sua eficácia.

BALDRIDGE (1983) salienta que o colegiado refere-se mais a uma projeção utópica de uma ideologia revolucionária que à realidade, afirmando, ainda, que o ato de reunir-se em mesa redonda não assegura a precisão das decisões e não inibe a existência de grupos, aliás, parte desse pressuposto (grupos de alunos e docentes entre outros), e não contempla a existência do conflito como propulsor de decisões sadias.

Em outras palavras, pode-se dizer que é um modelo perfeito, só que é 'ingênuo', pois não considera a influência de valores pessoais ou grupais nas decisões e, ainda, não vê o processo decisório pelo lado prático, de acordo com WEBER (1992),

pois uma discussão pode durar muito tempo, enquanto uma determinada decisão não pode esperar. A perda de agilidade é eminente.

Não se pode afirmar que este modelo seja o mais indicado para direcionar à tomada de decisões nas universidades em nível geral, mas pode ser recomendado para a adoção em nível de decisões departamentais, com probabilidade de resultados satisfatórios.

#### **2.1.4 A organização anárquica**

COHEN e MARCH (1974) propõem, inicialmente, o modelo da lata de lixo. Esta formação vê as universidades como anárquias organizadas (esta é nomenclatura que foi adotada para o modelo da lata de lixo) por identificar uma característica básica que as distingue das demais: o comportamento administrativo é não-proposital em virtude das ambigüidades nas preferências, nas tecnologias e nas participações: a organização não sabe o que está fazendo, seus objetivos são vagos ou conflitivos, sua tecnologia é familiar e seus participantes transitam dentro e fora da organização.

Neste modelo de organização, de acordo com BALDRIDGE (1983), cada indivíduo assume sua autonomia e tem poder de decisão. Os mestres decidem o que, quando e se vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e o que vão aprender. Nesta forma de organização não há prática de controle ou revelação de nenhuma ação previamente pretendida ou analisada.

Torna-se difícil prever resultados neste tipo de organização, só admitindo a sua aplicação bem-sucedida em grupos com perfil devidamente delineado e, conforme COHEN e MARCH (1974), em situações de folga de recursos.

As organizações anárquicas apresentam as seguintes características:

- são confusas, com pouca ou nenhuma coordenação de metas centrais;
- cada participante é visto tomador autônomo de decisão;
- não se pratica coordenação ou controle;
- os recursos são alocados sem preferência explícita a alguma meta ordenada;
- as decisões são conseqüências do sistema e, raramente, resultantes de iniciativas deliberadas;

- os administradores têm pouco poder e atuam no sentido de facilitar o processo;
- alto grau de profissionalismo dos participantes;
- vulnerabilidade ambiental;
- preocupação com serviço ao cliente;
- o destino da organização não está claro para os seus participantes;
- as decisões são ambíguas e as soluções são provisórias.

Existe discordância entre os autores quanto ao fato de a anarquia organizada ser um organismo gerenciável, parecendo mais conveniente decidir sobre questões periféricas, pois à medida que cresce a relevância da questão, o sistema tende a se transformar numa arena política, confundido-se com o modelo político.

### **2.1.5 A organização cibernética**

O modelo cibernético nasce da união e co-existência de outros modelos dentro de uma só organização. Na concepção deste modelo a organização universitária é composta de partes ou sub-unidades proprietárias de valores, cultura e procedimentos próprios, que podem vir autodivergindo-se e até autoconflitando-se.

Conforme BIRNBAUM (1988), a universidade pode ser considerada um sistema hierárquico fragmentado - por atender a diferentes e conflitantes objetivos através de suas partes fracamente articuladas (fragmentadas) e por obedecer a uma determinada administração que coordena e supervisiona as atividades realizadas nas partes da organização com o intuito de realizar os objetivos organizacionais (hierárquicos) - obedientes a dois sistemas de controle: um estruturado - regras, controles e regulamentos explícitos; e outro social - controles implícitos centrados na interação entre os indivíduos.

O modelo cibernético mostra que na universidade a tomada de decisões é restringida pela complexidade do ambiente e habilidade pessoal dos vários 'executivos', o que conduz a existência de também várias interpretações da realidade. A existência de várias partes ou sub-unidades quase que autônomas dentro da mesma organização leva os tomadores de decisão e as suas unidades, a partir de percepções próprias, a desenvolverem diferentes mecanismos de atuação na resolução de problemas, sendo

esta uma das características mais importantes do modelo. Em vista disso, podem acontecer conflitos que serão resolvidos por meio de negociações ou por interferências hierárquicas quando seus membros se portarem fora dos padrões exigidos pela organização.

Desta forma, os dirigentes de cúpula da organização cibernética têm papel relativamente importante na definição e no alcance dos objetivos, *mas têm muito pouco controle sobre o funcionamento das unidades e sub-unidades, parece que a organização move-se por si mesma. O papel do dirigente é o de provocar as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência e a continuidade da organização* (BIRNBAUN, 1988, p.66).

O modelo cibernético admite a burocracia, os colegiados e as formas políticas na organização. Mais que isso, respeita a maneira de ser da organização ou de suas partes. A proposta cibernética para a liderança tende a limitá-la a intervenções apenas quando os mecanismos normais de governo demonstram incapacidade de soluções satisfatórias.

### **2.1.6 A organização mista**

CHILDERS (1981) descobriu, por meio de pesquisadores que buscavam compreender o processo interativo entre os modelos e as suas aplicabilidades numa mesma organização, que os modelos burocrático e colegiado eram pólos opostos de um contínuo e que as universidades poderiam apresentar os dois.

Os modelos mistos são criados a partir de modelos básicos como o burocrático, que se refere à forma profissional da organização em que certas características burocráticas aparecem combinadas com a autonomia profissional descentralizada; o colegial, que se refere ao processo consensual de tomada de decisões; o político, que enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse; e a anarquia organizada, que se refere aos processos decisórios onde o comportamento humano não tem propósito.

Este modelo retrata muito da prática atual das universidades, pois suas várias partes ou sub-unidades têm objetivos e públicos distintos e, conseqüentemente, estratégias diferentes para o alcance das metas. Existe um aproveitamento de certas

características de cada modelo, lançando-se mão, principalmente, das vantagens dos modelos tradicionais, sem que isto acabe por especificar a denominação ou predominância de um único modelo para conduzir a tomada de decisões.

## **2.2 A faceta emocional da complexidade da organização universitária**

Apesar da existência e co-existência de várias formas de organização na universidade, também está presente uma complexidade intrínseca, formada na parte emocional dos estudantes que freqüentam a universidade e de seus familiares.

No Brasil, onde menos de 5% da população tem acesso à universidade, esse fator emocional complexo se torna ainda mais relevante. Para a realidade socioeconômica dos brasileiros, começar um curso superior é uma vitória; terminá-lo é uma glória. As lágrimas normalmente derramadas pelos calouros e seus familiares no momento de aprovação no vestibular refletem essa dura realidade, que configura o 'monstro' do vestibular como um desafio enorme a ser vencido. Digredindo um pouco, pode-se perguntar: quem afirmou que o vestibular é o caminho certo para selecionar as pessoas que irão freqüentar as universidades? Não se sabe. O que se constata é que ele é apenas uma das formas de seleção - tanto que noutros países ele não existe, e, a passos lentíssimos no Brasil, ele está deixando de ser utilizado. Estão surgindo outras formas, como o Programa Especial de Ingresso no Ensino Superior - PEIES - da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM -, que já garante vagas aos melhores alunos e alunas do Ensino Médio das escolas credenciadas no programa em todo o Rio Grande do Sul. Outras universidades estão utilizando, de forma assistemática, as notas do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM. Talvez ainda de forma inadequada, mas são os primeiros passos para uma forma mais acertada de ingresso no ensino superior que não seja tão excludente socialmente quanto o vestibular.

Retornando ao tema principal deste capítulo, percebe-se que a universidade traz consigo toda uma aura de esperança, de glória, de mudança e principalmente de ascensão, pois quando uma pessoa é selecionada para freqüentar um curso superior, parece que lhe é dada uma chance de crescimento não só intelectual, mas também social e econômico, principalmente no Brasil. Este é o real motivo da emoção e das lágrimas.



No ato da formatura é comum ver formandos, pais, mães, avós, tios e todos os amigos presentes, pois aquele ato significa uma espécie de passagem para outra realidade ou pelo menos de acesso a ela. É normal também na formatura ver a emoção de todas as pessoas, significando uma etapa difícil vencida e outra, com certeza esperançosamente mais próspera, vindoura, pois, sabe-se que normalmente os graduados têm melhor desempenho na busca por oportunidades de trabalho que os não-graduados.

Percebe-se, depois desses comentários, que a universidade tem uma significância enorme na vida das pessoas e não só daquelas que tem vínculo direto com o ensino superior, mas também com seus familiares e amigos, pois ainda representa desafio, esperança de vida melhor e status social e econômico.

Dessa forma, a universidade acaba por interferir no íntimo das pessoas envolvidas, nas suas emoções e principalmente nos seus destinos. Esta constatação de que a universidade tem influência na vida das pessoas merece estar na mente de professores e administradores universitários de todos os níveis, pois eles têm, em mãos, grande papel na condução das vidas dos alunos.

### **2.3 O planejamento universitário**

O desenvolvimento e aperfeiçoamento das instituições de ensino superior, tanto quantitativa quanto qualitativamente, dependem não só das ações governamentais como também da iniciativa das próprias instituições. O conjunto de normas e regulamentos, impostos pela burocracia estatal, constitui-se num empecilho forte à ação dos dirigentes educacionais, colocando assim, o desafio de operar nos espaços que restam e ao mesmo tempo romper com as amarras burocráticas, através de resultados concretos.

HARDY (1988) afirma que as universidades têm limitado suas ações a controles e ajustamentos operacionais, sendo que seus problemas, normalmente, são de ordem estratégica. A preocupação dos dirigentes apenas com questões operacionais os torna simples solucionadores de problemas, facilmente substituíveis.

O planejamento universitário pode ser um instrumento útil para ocupar esse espaço e romper esse paradigma. FINGER (1983) salienta que através do planejamento é possível dimensionar as atividades fim e as atividades meio, de forma a não inverter a

prioridade das primeiras sobre as segundas, e que a improvisação na gestão universitária pode comprometer todo o trabalho acadêmico.

O objetivo principal do planejamento nas universidades, de acordo com BALDRIDGE (1983), é o fluxo de decisões sábias e racionais, e não o plano ou documento encadernado para ser esquecido.

Aos administradores das instituições universitárias cabe a importante tarefa de adotar nova postura gerencial. Com base neste pensamento, pode-se concluir que a administração deve adaptar-se à realidade atual e, ao mesmo tempo, preparar-se para um futuro cheio de incertezas e ameaças.

COOMBS (1972, p. 60) afirma que *planejamento educacional é, em seu sentido genérico, a aplicação da análise sistemática e racional ao processo de desenvolvimento educacional com o objetivo de tornar a educação mais efetiva e eficiente no atendimento às necessidades e metas dos estudantes e da sociedade.*

Ainda analisando o planejamento educacional, COOMBS (1972) identificou alterações no comportamento das instituições a partir da década de 1960. Isso se deve à multiplicação dos problemas, que gerou uma crise mundial na educação, marcada pela passeata dos estudantes franceses em 1968. Naquela época, o planejamento educacional era caracterizado por ser estático, fragmentado, desintegrado e de curto prazo. Após a crise na educação, o planejamento passou a ser de longo prazo, global e integrado aos planos de desenvolvimento nacional, atentando para aspectos qualitativos do desenvolvimento educacional do país, e não apenas para a expansão quantitativa dele.

É importante considerar que o planejamento, dentro do contexto universitário, deve ser pensado de forma diferenciada, devido à própria natureza eminentemente intelectual da instituição e dos seus produtos.

KOLTLER e FOX (1994) ainda afirmam que, além das especificidades dos produtos, as universidades possuem características diferenciadas de outras organizações, como, por exemplo, sua tendência mais democrática, seu caráter mais profissional, maior influência do corpo docente e dos estudantes e o alto grau de inflexibilidade organizacional que apresenta, e, portanto, seu planejamento tende a ser mais informal, desarticulado e fragmentado.

CUEVAS e SANDLER (1984) afirmam que não existe uma definição das tarefas do planejamento universitário, tampouco consenso acerca de sua amplitude de ação ou procedimentos a serem seguidos nas tarefas.

Existem vários autores que vêm trabalhando o planejamento em instituições de ensino superior. Em decorrência disto, também existem vários conceitos que podem ser citados. Dentre eles pode-se destacar:

- *planejamento universitário implica a possibilidade de incorporar maiores níveis de racionalidade, previsão e orientação política às tarefas universitárias (CUEVAS e SANDLER, 1984, p. 19);*

- *planejamento é um instrumento de aperfeiçoamento do processo decisório, através da previsão de inovações pedagógicas e tecnológicas suscetíveis de otimizar a gestão universitária (ARGUIN, 1986, p. 15-16).*

### **2.3.1 O planejamento estratégico no meio universitário**

O termo estratégia tem suas origens na competição natural. MONTGOMERY e PORTER (1998) apresentam uma referência histórica aos estudos do professor G. F. Gause, pai da biologia matemática, para explicar as fontes da estratégia. Em 1934, Gause fazia trabalhos nos quais colocava colônias de protozoários do mesmo gênero num frasco com a quantidade adequada de nutrientes para a sobrevivência por determinado tempo. Se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiriam sobreviver e continuariam vivos em conjunto. Se fossem da mesma espécie, não conseguiriam. Assim, Gause enunciou o seu princípio da exclusão competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Então, pode-se concluir a competição existia muito antes da estratégia.

Durante milhões de anos, a competição natural não envolveu estratégias. Usou a seleção natural de Darwin, baseada na adaptação e sobrevivência do mais apto.

De fato, as competições biológicas e comerciais seguiriam o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença: os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. A imaginação e a lógica tornam

possível a estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou resultado de reflexos condicionados.

Depois dessas observações, pode-se dizer que a estratégia provém da competição natural e da imaginação e raciocínio lógico do homem.

Um outro conceito mais elaborado de estratégia, mais especificamente do termo estratégia tem suas origens na linguagem de guerra e consiste em definir o perfil do inimigo, analisar o campo de batalha e, diante dos objetivos de destruir ou capturar o inimigo, definir os meios e mecanismos de combate. Essa visão foi repassada ao meio empresarial e recebeu uma adaptação para enfrentar a turbulência ambiental, dando forma ao que se chama de planejamento estratégico. Foi das organizações empresariais que a universidade tomou o conceito de planejamento estratégico e procurou adequá-lo ao seu meio.

BALDRIDGE (1983) afirma que o planejamento estratégico tem como foco central o ajustamento entre as atividades da organização e as exigências do ambiente que a cerca, enfatizando sempre a flexibilidade e a resposta rápida às mudanças.

ARGUIN (1986) critica a utilização da sistemática tradicional de planejamento de longo prazo nas universidades, enfatizando que sua análise reduz-se às condições requeridas apenas para assegurar a eficiência, deixando de lado todo o aspecto dinâmico, qualitativo e criativo da direção e do processo de planejamento, destacando que o planejamento estratégico concebe a universidade como um sistema aberto e diligente, sensível às influências internas e externas.

*O planejamento estratégico é um processo de gestão que permite visualizar, de maneira integrada, o futuro das decisões institucionais, que se derivam da filosofia da instituição, da sua missão, de suas orientações, de suas metas, de seus objetivos, de seus programas, assim como determinar as estratégias a utilizar para assegurar a sua implementação. O propósito do planejamento estratégico é o de conceber a instituição, não como algo fechado, isolado, como acontecia anteriormente, mas sim como algo com relação estreita com o seu meio ambiente (ARGUIN, 1986, p. 31).*

KOTLER e FOX (1994) afirmam que a maioria das organizações de ensino superior não orienta suas ações com base no planejamento estratégico e tende simplesmente a fazer as mesmas coisas com maior eficiência e que, portanto, não são capazes de romper com a inércia que tem inviabilizado a adaptação da universidade aos novos desafios. O planejamento e a gestão estratégicos são os instrumentos capazes de

romper com essa inércia e dar uma resposta às cobranças apresentadas pela sua comunidade quanto à melhoria das atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

*Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada (KOTLER e FOX, 1994, p. 97).*

Acerca da conveniência da utilização do planejamento estratégico como direcionador da gestão universitária, GIANOTTI (1994, p. 296) afirma que

*o processo de planejamento estratégico passa, hoje, a ser utilizado em organizações universitárias, no sentido de possibilitar aos seus dirigentes condições de identificar o modelo de instituição que desejam administrar, os recursos a serem utilizados ou, ainda, a forma de combinar recursos organizacionais com o objetivo de melhor atender as demandas sociais. O planejamento estratégico constitui uma metodologia orientada ao cumprimento de metas, com vistas ao futuro, envolvendo e estendendo-se a todos os segmentos setoriais de uma organização. Na medida em que o ambiente se apresenta complexo, maior é a necessidade das instituições estabelecerem planos de desenvolvimento, de se manterem atuantes, eficientes e eficazes para se saírem bem-sucedidas num mercado competitivo.*

Embora o planejamento estratégico consista em avanço para a administração do ensino superior, COPE (1985) critica-o, afirmando que o conceito de estratégia nas universidades não deve ser trabalhado sob uma orientação de mercado e de competição. COPE (1985) afirma que o planejamento estratégico é um conceito limitado demais para incluir às dimensões éticas, valor e função reais da educação superior na vida das pessoas.

Existem vantagens e desvantagens na utilização do planejamento estratégico na universidade, as quais devem ser consideradas pelo administrador universitário ao adotá-lo. De acordo com MEYER JÚNIOR (1988), as vantagens são: fornecer condições para uma análise mais realista da organização; facilitar a identificação de problemas críticos que a instituição irá enfrentar; fazer com que a organização se reexamine periodicamente para (re)definir sua identidade e assim poder explicitar, assim, seu compromisso social e econômico em determinado contexto; facilitar a alocação de recursos entre as unidades e departamentos, com base em prioridades

previamente estabelecidas; e buscar visualizar a sincronização entre planejamento e orçamento, tornando o primeiro uma ação concreta. E as desvantagens são: o comportamento das instituições universitárias diverge em termos de racionalidade previstos no planejamento estratégico; a universidade carece de uma liderança firme, necessária para conduzir o processo de planejamento; nas instituições universitárias dificilmente as lideranças e autoridades estão dispostas a enfrentar riscos e existem resistências às mudanças, e estes são aspectos inerentes ao planejamento estratégico; universidades têm objetivos vagos e ambíguos, e o planejamento parte de pressupostos contrários; e a frouxa articulação das estruturas das universidades dificulta a formulação de objetivos, metas e estratégias integradas.

Todos estes problemas são desafios que surgem no decorrer do processo de planejamento, mas que variam em sua proporção e não invalidam o processo, pois existe sempre a possibilidade de solução pelo planejador por meio de um conhecimento profundo da instituição e da criatividade e competência na coordenação do processo de planejamento e sua aplicação.

### **2.3.2 O planejamento contextual no meio universitário**

O modelo contextual de planejamento para o ensino superior centra-se em escolhas estratégicas, procura definir missão, objetivos e metas para orientar as estratégias de ação, da mesma maneira que acontece no planejamento estratégico. No entanto, a diferença consiste na relevância dos aspectos inerentes às instituições de ensino superior e seus valores distintos.

COPE (1985) escreve que o planejamento estratégico é inadequado para captar a essência da atividade acadêmica, que apresenta problemas e oportunidades que podem ser deturpadas pelo processo guiado pelas ideologias do mercado.

A essência do modelo contextual, de acordo com COPE (1985), é incentivar percepções de valores e informações conhecidas e apreendidas de modo criativo e novo, que tenham ao mesmo tempo, uma conformidade maior com a natureza dos objetivos da educação superior.

O contexto é apresentado nesta perspectiva, uma vez que orienta para um pensamento estratégico em organizações complexas que operam em ambientes

instáveis. A formação da organização é determinada essencialmente pelas condições propiciadas pelo contexto, e, sendo assim, seu conhecimento se torna fundamental para a determinação da missão, objetivos e metas estratégicas.

COPE (1985) aponta dois contextos: o interno e o externo à organização. Ambos são tomados como referência de partida para o planejamento contextual, assim como para o estratégico. É da combinação destes contextos que surgem as direções estratégicas, que são resultados do planejamento contextual que conduzirão os comportamentos de longo prazo da instituição para o melhor estado possível.

O contexto interno é definido como valores, pontos fortes, pontos fracos, história da instituição, estrutura, cultura e controle da organização entre outros. O contexto externo é descrito como sendo as forças que estão fora da organização. OLIVEIRA (1992) salienta que este modelo de planejamento entrelaça o contexto interno dentro do ambiente externo da organização.

O conceito contextual do modelo reconhece que as instituições de ensino superior são constituídas por elementos mais ou menos interdependentes, que têm padrões organizacionais reunidos frouxamente e estão fixados em sistemas abertos e dependentes do meio ambiente geral. O termo 'reunidos frouxamente' é utilizado por COPE (1985) para designar uma característica da universidade descrita no modelo anárquico, e o termo 'instituição' no lugar de 'organização' para ressaltar a flexibilidade de limites da universidade com seu ambiente.

Estas duas características, que já foram descritas anteriormente, evidenciam a preocupação do modelo contextual com as especificidades das instituições de ensino superior.

O modelo desenvolvido por COPE (1985) pode ser definido como um conjunto de idéias e variáveis sobre processos de decisões estratégicas, organizados como processos mentais substancialmente ordenados e orientados, especialmente, para instituições acadêmicas caracterizadas por comportamentos complexos.

O planejamento contextual, de acordo com OLIVEIRA (1992), possui as seguintes características: apresenta ênfase na eficácia, eficiência e efetividade, considerando o sistema como aberto e o conhecimento do ambiente interno e externo como muito importante; tem como processo de análise a prospecção e a dedução; sua amplitude é de longo, médio e curto prazo; estrutura descentralizada; utiliza dados de

natureza qualitativa para decisão; tem finalidade evolutiva; busca a participação integrada; considera o ambiente como influenciável; coloca a sobrevivência em questão; tem como resultado decisões estratégicas, e finalmente, apresenta como atitude, a interatividade.

### 2.3.3 O planejamento prospectivo no meio universitário

O modelo prospectivo de planejamento para as universidades, de acordo com CUEVAS e SANDLER (1984), constitui-se na determinação de um futuro desejado, indicando múltiplas possibilidades sem levar em consideração as possíveis restrições.

É na verdade, um grande incentivo à criatividade dos participantes do processo, no momento em que permite que a construção dos meios para a busca do cenário futuro desejado não considera restrições passadas e futuras.

Os defensores do conceito prospectivo criticam o enfoque tradicional de planejamento, afirmando que ele *começa por determinar quais situações futuras são factíveis e logo seleciona o mais desejável, mas a especificação dos futuros factíveis tem embasamento no estado atual e passado da realidade, pois seu caráter é essencialmente retrospectivo* (CUEVAS e SANDLER, 1984, p. 45).

SACHS (1978) alerta que as restrições, neste enfoque conceitual, são inibidoras da criatividade dos participantes do processo de planejamento na construção de perspectivas futuras para a instituição, sendo colocadas em questão apenas num segundo momento do processo.

O planejamento prospectivo é um processo racional, capaz de gerar mudanças realmente qualitativas associadas ao ideal da instituição, conforme FREGOSO (1980), que, ainda, salienta que este modelo é um processo contínuo de aperfeiçoamento das funções universitárias.

FREGOSO (1980) indica um conjunto de etapas para o modelo prospectivo de planejamento para uma universidade. Estas etapas são:

- captação da realidade da instituição: é o reconhecimento dos fluxos de relações da instituição com o seu contexto de ação;



- formulação de valores: consiste na construção e apresentação dos valores que serão contemplados nos objetivos gerais da instituição para orientar a formação do futuro desejado;

- desenho do futuro desejado: representa a identificação das aspirações da universidade e a sua organização, tornando-os uma espécie de paradigma orientador das ações da instituição;

- diagnóstico da realidade: é a sistematização e organização da relação da instituição com o seu ambiente;

- análise dos meios existentes para intervir na realidade: consiste na definição dos meios utilizados, com base nos valores formulados, para atingir o(s) futuro(s) desejado(s);

- busca dos futuros factíveis: é a escolha do futuro possível, a ser buscado, com base nos cenários construídos e dos meios existentes para intervir na realidade;

- seleção do futuro: diante das alternativas viáveis e desejadas, seleciona-se o futuro que realmente será buscado;

- elaboração de planos e projetos: é a definição dos caminhos que serão utilizados no decorrer do processo para viabilizar o futuro desejado;

- acionamento dos planos e projetos;

- avaliação.

Após esta rápida revisão sobre planejamento universitário, é possível verificar que este instrumento de gestão global da instituição está sujeito a diferentes abordagens e metodologias, e todas elas são úteis, às suas maneiras, para orientar as ações da administração universitária. No entanto, não se deve esquecer que estes modelos foram construídos com base em abstrações e que, em determinados momentos, distanciam-se das condições reais de funcionamento das instituições onde são trabalhados. A aplicação de um modelo qualquer depende, para o seu funcionamento correto, do conhecimento especializado de quem os aplica e da criatividade dos envolvidos.

CUEVAS e SANDLER (1984, p. 47) salientam que

*o campo de planejamento educacional é muito amplo e que não existe uma teoria que abarque e conjugue todos os enfoques e que não existem experiências válidas que indiquem inequivocamente qual o caminho deve ser seguido pelas áreas de planejamento das instituições de educação superior(...), não existe, todavia, um marco geral que defina as tarefas do planejamento educacional nem um consenso entre os*

*especialistas sobre a amplitude do campo de ação ou dos procedimentos detalhados que devem ser seguidos nas tarefas de planejamento.*

Pelo contrário, o planejamento da educação superior é um caminho muito longo. Ainda são os primeiros passos. Fica aqui o desafio para a imaginação e criatividade dos pensadores do assunto.

## **2.4 A gestão estratégica**

A atividade gerencial está passando por mudanças tão grandes e rápidas que muitos gerentes estão reinventando a sua profissão. Com poucos precedentes para orientá-los, eles estão vendo a hierarquia desaparecer e as distinções claras de cargo, tarefas, departamentos e até mesmo as empresas, tornarem-se confusas. Em face dos níveis extraordinários de complexidade e interdependência, eles estão vendo as fontes tradicionais de poder se desgastarem e as antigas ferramentas motivacionais perderem a magia.

As causas disso são as pressões competitivas, de acordo com KANTER (1997), que estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis. Muitas delas são familiares: aquisições e desinvestimentos voltados para combinações focalizadas de atividades de negócios, cortes no quadro gerencial, redução do número de níveis hierárquicos e maior uso de sistemas de recompensa baseados no desempenho. Outras estratégias são menos comuns, mas têm um efeito ainda mais profundo. Cada vez mais, nas empresas, os laços horizontais existentes entre os colegas estão substituindo os laços verticais hierárquicos como canais de comunicação e de atividade.

As organizações estão exigindo de seus funcionários e departamentos funcionais, papel mais estratégico, uma maior colaboração e interrelação entre eles. Algumas organizações estão quase virando do avesso, adquirindo de fornecedores externos serviços que antes eram obtidos internamente, formando alianças estratégicas e parcerias com fornecedores e clientes, o que traz as relações externas para dentro. Esse ato certamente influenciará as políticas e as práticas da organização. São as chamadas *práticas emergentes ou pós-empresariais* (KANTER, 1997, p. 186), pois envolvem a utilização da criatividade e da flexibilidade em organizações já estabelecidas, o que não

consiste em um processo fácil ou pacífico, pois são divergentes as características de comportamento das pessoas.

Com o intuito de dar segmento a essas mudanças, principalmente às comportamentais, e de conservar e desenvolver os benefícios do planejamento estratégico, surgem de acordo com ANSOFF e McDONNELL (1993), na década de 1970, alguns estudos visando aprimorar o seu processo e a sua continuidade, logo dando origem ao conceito de administração estratégica.

CHANDLER (1962), ao pesquisar grandes corporações norte-americanas, concluiu que a estratégia determinava a estrutura organizacional e que os tipos mais complexos de estrutura resultam da concatenação de diversas estratégias. Para CHANDLER (1962, p. 16), estratégia é *a determinação dos objetivos e metas de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance destes objetivos.*

A finalidade da estratégia empresarial é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos da empresa.

Para OLIVEIRA (1991, p. 27), estratégia empresarial é *o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento.*

É importante destacar o que afirma VASCONCELOS FILHO (1982), que define estratégia como sendo o posicionamento da organização (macroestratégia) e das áreas funcionais (estratégias funcionais) frente ao contexto ambiental. Pode-se dizer que macroestratégia identifica o posicionamento global da unidade frente ao contexto ambiental, e as estratégias funcionais devem estar orientadas para as metas e objetivos, indicando como cada área (administração superior, marketing e produção entre outras) participará do esforço total da empresa para cumprir a sua missão.

A invenção, por parte das empresas, de uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro, ou seja, o planejamento antecipado das estratégias, tanto globais quanto funcionais, deu origem ao planejamento estratégico, que, por sua vez, forneceu bases para a administração estratégica.

MEYER JÚNIOR (1991) relaciona planejamento estratégico com a abordagem estratégica, afirmando que o primeiro apresenta-se como uma metodologia flexível e

adaptativa podendo servir a distintas áreas e departamentos. Já a segunda tem função integradora das partes envolvidas, tanto a nível institucional quanto setorial, buscando efeitos sinérgicos.

*A principal característica da abordagem estratégica é dotar a organização de condições suficientes para que as decisões mais relevantes ou críticas sejam tomadas. Decisões estratégicas constituem a essência do processo decisório e a razão de ser desta abordagem. Decisões estratégicas são aquelas que envolvem a organização como um todo e que se referem à escolha de solução de problema crítico ou altamente relevante para a instituição. A decisão estratégica implica em posicionamento da organização em relação às condições ou fatores externos. Ao proporcionar condições para que problemas sejam identificados e analisados, e para que decisões sejam tomadas, o planejamento estratégico cumpre sua função precípua, assumindo relevância na gestão (MEYER JUNIOR, 1991, p. 5).*

De acordo com FISCHMANN e ALMEIDA (1993, p. 25), administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia à organização.

Comparando administração estratégica e planejamento estratégico, ANSOFF e McDONNELL (1993) apontam duas diferenças básicas. A primeira é a adição do planejamento da capacitação e a segunda, é a adição de administração sistemática da resistência à mudança, durante a implementação de estratégias e planos de capacitação. Pode-se dizer que são partes que o planejamento estratégico não contempla com ênfase. Todas as vezes que o planejamento requer uma mudança descontínua na capacitação da administração geral - especialmente na mentalidade, cultura ou estrutura de poder, a implementação estratégica defronta-se com uma forte resistência à mudança organizacional.

O planejamento da capacitação é uma inovação complexa, porque estratégia e capacitação possuem um interrelacionamento que exige que se apoiem mutuamente e, embora o conceito de capacitação funcional já esteja amplamente difundido, aceito e utilizado, o conceito de capacitação geral é recente e compõe-se de elementos como: qualificação e mentalidade dos executivos-chave; clima social e cultural dentro da organização; estrutura de poder da organização; sistemas e estrutura organizacional; e, capacidade da administração geral de realização do trabalho gerencial.

TAVARES (2000) é mais objetivo quando afirma que a administração estratégica surgiu para superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação, pois a dissociação entre planejamento e sua implementação fez com que aflorasse a fragilidade desse tipo de abordagem. A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

#### **2.4.1 A gestão estratégica no meio universitário**

Na perspectiva de gestão estratégica universitária, os dirigentes dessas instituições têm demandado uma grande concentração de esforços, tendo em vista as constantes mudanças no cenário político, cultural, econômico e social de quase todos os países.

Neste contexto, a universidade - que tem papel de destaque na condução destas mudanças por estar ligada diretamente na formação de profissionais-cidadãos que irão atuar nas mais diversas áreas, precisa voltar-se constantemente para o aperfeiçoamento, a fim de acompanhar tais mudanças, evidenciando, sempre, a melhor tomada de decisão.

Vê-se então que a universidade, enquanto organização, desempenha papel fundamental em vários cenários no mundo moderno, produzindo e divulgando conhecimentos na tentativa de solucionar problemas sociais. A transmissão, produção e aplicação do conhecimento são tão importantes para o futuro da sociedade que se torna obrigatório que as universidades tenham uma administração ágil, adequando sua gestão às necessidades de uma nova sociedade que surge, ingressando em novo século.

A década passada caracterizou-se por intensos debates e publicações envolvendo a área administrativa, em que novas propostas surgiram, voltadas para o alcance da excelência empresarial. Relativamente à administração universitária, currículos foram revistos, métodos de ensino analisados e instituições até então tidas como intocáveis foram questionadas. Neste clima, o repensar universitário, visualizando

a melhor adaptação face às mudanças ambientais, deve começar pela própria alta liderança, pois, de acordo com KOTLER e FOX (1994), esta funciona como a principal catalisadora na complexa relação universidade-sociedade; e só haverá adaptações à sociedade com o envolvimento total e completo dos líderes da instituição. Paradoxalmente, as universidades e as instituições que preparam profissionais, muitas vezes são dirigidas por pessoas despreparadas. E o problema se agrava ainda mais quando, nesse contexto de extrema mutação social, muitos 'gestores universitários' recorrem aos técnicos em administração empresarial, enfatizando que tem características semelhantes às empresas, mas se esquecem das outras originais, que não são, mas precisam ser, visualizadas pelos técnicos contratados, correndo o risco de lançar mão de ações despreocupadas com a educação e a cultura em si.

O contexto mundial impõe a todas as organizações um reposicionamento frente aos novos padrões comportamentais, no qual uma visão estratégica torna-se fundamental. Na situação que hoje vivem as organizações, qualquer uma que não adotar uma postura agressiva no atendimento dos anseios da sociedade tenderá à estagnação ou à decadência, fatores patognomônicos de morte institucional, conforme GAMA FILHO E CARVALHO (1998).

Neste quadro, planejar o futuro torna-se fundamental. Portanto se antecipar às crises, conhecer os rumos e desejos da sociedade e a eles se adaptar, através de uma estrutura flexível e ágil, significa simplesmente a sobrevivência. É importante considerar que os novos cenários, leis, produtos, concorrências, evolução tecnológica e os avançados veículos de comunicação entre outros, são insumos que influenciam total e diretamente quaisquer organizações, levando à necessidade do repensar a todo o instante os objetivos e metas institucionais, bem como os meios que serão utilizados para alcançá-los.

Na época atual, de recursos cada vez mais escassos para a educação e que exigem maior esforço para o seu alcance, a idéia de utilização de instrumentos que possibilitem um controle - no sentido de melhor informação, não de mais rigidez - maior da vida de docentes e estudantes, com a finalidade de maximização dos recursos empregados, tem encontrado amplo apoio por parte das administrações que estão preocupadas em estabelecer meios de verificação do que se passa nas universidades que dirigem. FINGER (1988) alerta que estes instrumentos e técnicas são transferidos da

gestão empresarial para a acadêmica e que nem sempre trarão os mesmos resultados que produziam nas empresas, mas que, certamente, ajudarão os administradores universitários a tomarem decisões mais bem alicerçadas em fatos, evitando as tradições e improvisos constantemente encontrados nas instituições de ensino superior. O planejamento estratégico é uma destas ferramentas trazidas para a gestão acadêmica. Ele *é mais do que um documento estático e deve ser encarado como um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela instituição de ensino superior no cumprimento de sua missão* (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 84).

O planejamento estratégico constitui parte integrante da gestão estratégica, que, de acordo com GAMA FILHO e CARVALHO (1988), é um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, portanto uma universidade, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação do seu ambiente interno com o meio ambiente externo.

TACHIZAWA e ANDRADE (1999) ampliam esse conceito, incorporando a ele atividades de controle estratégico das variáveis internas e externas à instituição de ensino, utilizando, inclusive, indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, incluindo ainda, as decisões de ajuste e realinhamento das ações internas das instituições, em face das mudanças ambientais ocorridas. Esse pensamento vai ao encontro das idéias já vistas de outros autores, como ANSOFF e McDONNELL (1993), quando afirmam que o planejamento estratégico tem dificuldades na fase de implementação, necessitando um controle maior, o que veio a originar a administração estratégica.

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), a abordagem estratégica, se não reavaliada, tende a se assemelhar ao taylorismo, pois é um estilo gerencial *top-down*, onde uma quantidade enorme de conhecimentos tácitos detidos pelos outros membros da organização tende a não ser utilizada. Nela enfatiza-se o pensamento lógico e analítico, bem como o uso do conhecimento explícito existente somente no topo da organização. Fatores humanos inquantificáveis como valores, significados e experiências entre outros, são excluídos do planejamento formal dos negócios e da aplicação dos recursos estratégicos. À medida que a sociedade passa a se basear no

conhecimento como fonte de competitividade, essa desatenção enfraquece o apelo dessa abordagem, antes forte.

É exatamente neste ponto que as universidades tendem a, ou ao menos têm as condições para, se diferenciar das demais organizações. Pergunta-se: qual organização possui grande parte de seus funcionários com um nível de escolaridade tão acentuado? Qual organização tem estrutura e formas de governo tão diferenciadas e peculiares quanto à universidade? Em qual organização é mais abundante o conhecimento? Em qual organização o conhecimento é um dos fins buscados? Onde é possível, sem muita dificuldade, desde que aceito pelos membros, reunir sistematicamente o conhecimento existente? A resposta é simples: UNIVERSIDADE! Ela tem as condições de nutrir sua gestão com conhecimento disponível na organização, suplantando o problema descrito por NONAKA e TAKEUCHI. Existe a consciência de que o processo não é facilmente nem comumente praticado, mas é plausível para ser aplicado. Entretanto, um fator deve ser levado em consideração: a existência de duas universidades exatamente iguais, seja em termos de história, de cultura ou de propriedades estratégicas. O caminho a seguir não está pronto, não existe receita; ele tem que ser construído. Portanto, o diagnóstico é de importância fundamental antes do mergulho renovador, que trará à tona um novo modelo de gestão. É preciso ter sempre em mente que cenários diferentes criam oportunidades e desafios também diferentes.

Uma abordagem de gestão estratégica ideal para a universidade deve ser sistêmica e metodológica, de acordo com TACHIZAWA e ANDRADE (1999), e requer o envolvimento de técnicos, gestores, professores, alunos e até representantes externos de várias partes da sociedade, visando garantir a maior eficiência e abrangência das estratégias institucionais. Tais participantes, por conhecerem a realidade nos diferentes níveis da instituição e da sociedade, permitem maiores ganhos quanto a seletividade dos dados e acúmulo de conhecimentos. Seria interessante a criação de grupos ou comitês de trabalho compostos por esses variados membros, para que, visualizando um direcionamento da instituição, trocassem idéias e experiências, ou seja, conhecimentos. Isso resultaria num processo de aprendizado contínuo e evolutivo da própria organização.

Outra abordagem, de um ponto de vista mais abrangente e gerencial, é a proposta do Modelo Rodrigues. Ele pressupõe que, para enfrentar essa nova ordem



econômica e social mundial, as universidades terão de possuir sistemas de monitoramento e adaptação ambiental muito eficazes. RODRIGUES (1998) propõe um modelo que é desenhado de maneira a conseguir essa monitoração e adaptação à nova ordem mundial. Para isso, utiliza a análise de causa-e-efeito, idealizada pelo célebre Kaoru Ishikawa, um dos precursores da teoria do Controle da Qualidade Total. Percebe-se que estão sendo inseridos conceitos, conteúdos e disciplinas novas ou estranhas à gestão universitária em busca de melhores resultados.

De acordo com ISHIKAWA (1985), a análise de causa-e-efeito, ou diagrama de causa-e-efeito, ou ainda espinha de peixe, é uma técnica que interliga os resultados (efeitos) com os fatores (causas), propiciando uma visualização prática das variáveis (causas-raízes) que afetam um processo analisado ou um problema. Esta técnica é uma das mais importantes ferramentas do ciclo de melhoria da qualidade de processos e uma das Sete Ferramentas do Controle da Qualidade.

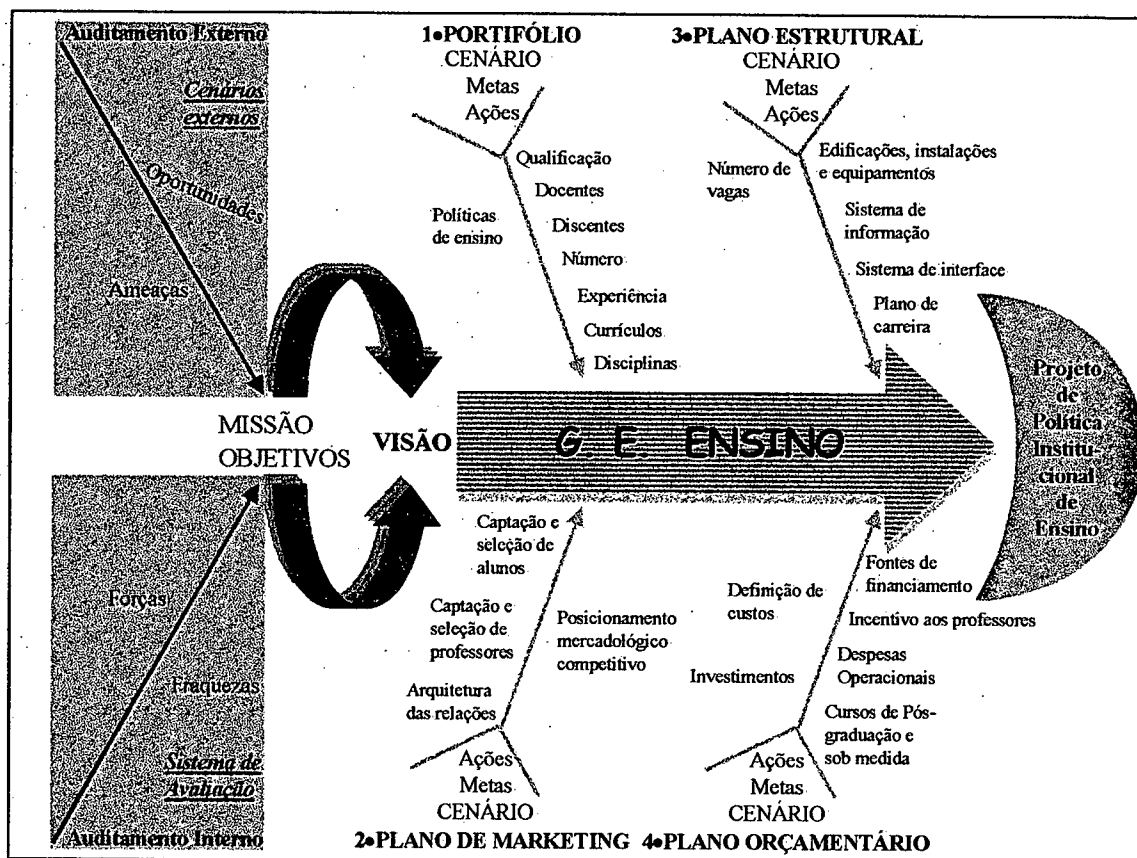
*O diagrama de Ishikawa constitui uma metodologia de análise, sendo, portanto, um meio e não um fim. Tem muitas utilidades, como por exemplo: análise de uma dada conjuntura ou problema; estabelecimento ou retificação de uma norma ou de um procedimento operacional; introdução de melhorias; introdução ou condução de atividades relativas à garantia ou ao controle da qualidade (...). É também uma ferramenta para análise e dispersão de processos (PRAZERES, 1996, p. 120).*

O diagrama proporciona aos participantes e ou aos responsáveis pelo processo um melhor entendimento de que eles têm autoridade sobre as causas e responsabilidades sobre os efeitos (resultados) da gestão. A figura 1 mostra um exemplo do diagrama de Ishikawa aplicado à gestão estratégica universitária.

Nesta fase de definições é que o Modelo Rodrigues tem ressaltado a sua diferença em relação a outros modelos tradicionais de planejamento e gestão. Para chegar ao detalhamento dos processos ou estratégias funcionais, é preciso, antes, determinar a direção tomada pela universidade - a macroestratégia, ou seja, a visão, a missão e os objetivos. Pode-se dizer que esta tarefa de definição da macroestratégia contempla a definição do 'o que?' a universidade quer, ou seja, qual é o produto. Esta parte é comum à maioria dos processos de planejamento. Entretanto, quando a preocupação com o detalhamento das ações para alcançar determinadas metas toma corpo - o 'como?', a universidade vai desenvolver a sua missão. Assim, o Modelo Rodrigues começa a se diferenciar dos demais, pois o detalhamento de cada ação

(causas), e seus respectivos efeitos (resultados), permite aos gestores maior controle e avaliação sobre a implantação do processo como um todo. É a aplicação dos conceitos de gestão estratégica propostos por autores como ANSOFF e McDONNELL (1993).

**Figura 1 - Exemplo de diagrama de Ishikawa aplicado a um dos processos da universidade**



Fonte: Adaptado de RODRIGUES (1998).

O Modelo Rodrigues é uma aproximação real da metodologia de planejamento estratégico e da administração estratégica dirigida às universidades, bem como dos conceitos e processos das metodologias que versam sobre qualidade. Ele ainda é apoiado, de acordo com RODRIGUES (1998), nos diversos grupos participantes do sistema de governo da universidade, que nutrem a gestão com informações e sugestões sobre seus processos específicos. Este conceito aproxima o modelo às idéias de NONAKA e TAKEUCHI (1997) quando comentam sobre o não desperdício de conhecimento, muito facilitado pela própria estrutura de governo e pela natureza dos profissionais existentes nas universidades.

Outra aplicação que vem se tornando prática real na gestão de várias instituições universitárias brasileiras é o chamado BOA - *board of advisers* - ou corpo de conselheiros, ou ainda sistema de aconselhamento. Esse staff é composto por pessoas dos mais diversos ramos de atividade. São professores primários, advogados, administradores, empresários, legisladores públicos, ex-alunos e pais de alunos dentre muitos outros, que auxiliam a universidade no seu direcionamento. É uma aproximação real da universidade com a sociedade organizada, na busca de informações estratégicas para o seu planejamento e gestão.

Uma crítica a maioria dos modelos de gestão universitária vigente é a separação da parte administrativa e da parte acadêmica. A crítica se refere exatamente a estrutura e às exigências que esta faz aos ocupantes dos cargos que se tornam míopes burocratas com o passar do tempo. O que não pode acontecer é alguém que trabalhe na parte administrativa aceitar o fato de que tem responsabilidade somente pela parte administrativa e não pela acadêmica, ou vice-versa. Ambas, quando vistas pelo cliente fazem parte da mesma estrutura e dirigem seus esforços para o mesmo objetivo. Acredita-se que esta separação é extremamente benéfica no momento de racionalizar as tarefas, mas extremamente maléfica quando os ocupantes dos cargos perdem a noção da finalidade do seu trabalho, ou seja, o benefício ao cliente final. Esta falta acabará por prejudicar a qualidade de todo o tipo de serviço e a imagem da instituição na sua totalidade.

Nos dias atuais, a verdadeira gestão estratégica universitária não é aquela que atinge os objetivos almejados no presente, e sim aquela que direciona a instituição para objetivos além dos que caracterizam o momento atual. A era social extremamente turbulenta em que vivemos requer definições de valores esquecidos ou mesmo ignorados. Para tal, faz-se necessária, concomitantemente, a reavaliação do papel da universidade, das necessidades sociais, dos valores pessoais dos alunos e do próprio mercado de trabalho. A partir dessas definições, a universidade pode estabelecer uma linha de trabalho, uma visão de onde quer certamente chegar e o que pretende desenvolver, podendo então afirmar que possui uma gestão estratégica voltada às variadas necessidades do seu público. A gestão estratégica universitária não é voltada à universidade, e sim, ao seu real beneficiário - a sociedade. Quando a universidade

realmente atingir esse parâmetro, ela terá uma vantagem competitiva extremamente sólida em relação a outras instituições congêneres.

\*\*\*

Pode-se observar que a universidade é uma organização como muitas outras, entretanto é diferenciada porque lida com valores, com seres humanos e com seus destinos. Suas formas de articulação e governo são peculiares, quase que exclusivas. Seus membros, na sua maioria, são pessoas altamente instruídas, e quem ainda não é, trabalha para ser.

Dentre as várias ferramentas para o seu gerenciamento está o planejamento e a administração estratégica, que são processos delicados de visualização futura e de meios para atingi-lo, sem perder de vista as necessidades e os conhecimentos das pessoas envolvidas e da receptora do seu produto - a sociedade. É importante considerar que quando se adentra os *campi* das instituições de ensino superior não se deixam fora de seus portões a cultura, os sentimentos, as emoções, a religiosidade e a individualidade.

O desempenho das universidades em suas atividades, quaisquer que sejam, depende de um conjunto complexo de pensamentos e ações e, acima de tudo, do estado de espírito dos seus componentes (dirigentes, professores e alunos entre outros). É preciso que a universidade, assim como outras organizações voltadas para a sociedade, se pergunte: quais são as prioridades? Partindo desse princípio é possível descobrir e consultar o potencial humano de que dispõe, para poder reunir, da melhor forma, os conhecimentos existentes e utilizá-los no processo de gestão.

A universidade precisa projetar-se e consolidar-se como instituição social voltada para a produção e socialização do saber. Para caminhar nesta direção, considerando a imperiosa missão de transformar a sociedade, é preciso que os agentes da universidade se proponham a construir não apenas o mínimo imposto pela lei, mas o máximo permitido pelo potencial humano em cada contexto (TRIGUEIRO, 1999). Se não for assim, não há sentido no fazer universitário e não existirão ferramentas administrativas capazes de alavancarem continuamente o processo acadêmico.

### 3 ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS NO CONTEXTO DE MUDANÇAS

Durante vários séculos, o avanço do conhecimento humano não aconteceu nas universidades: ou porque elas não existiam, ou porque reproduziam o pensamento vigente na época.

As elitistas universidades medievais apresentavam um ensino humanista, escolástico e religioso, e os paradigmas científicos deviam estar sob a tutela das idéias e dogmas da Igreja. Prova disso eram as ‘bulas papais’, que reconheciam a existência das universidades, estendendo benefícios e privilégios que eram referendados pelos reis e imperadores da época.

As obras e feitos de pessoas como Galileu, Newton, Darwin e Freud entre outros, são bons exemplos de que o conhecimento científico também crescia e se expandia fora da universidade.

Nesse contexto, FINGER e GROSS (2000, p. 6) afirmam que

*com o êxodo rural provocado pelo surto de industrialização das cidades, a diminuição da importância dos estudos de Teologia e o enfraquecimento do clero, o dinheiro e o prestígio social mudando de mãos e o surgimento de novas ideologias, a universidade passou a desempenhar novos papéis e a buscar novas formas de estrutura. Passou, então, nos últimos cem anos, a ser a grande formadora de mão-de-obra especializada. É na universidade, até mesmo por preceito legal, que se busca a formação profissional. A “Universidade do Espírito” evoluiu de um ambiente de educação para ser uma comunidade de investigadores e um centro de progresso. E mais recentemente surgiram, nas universidades, grande pólos tecnológicos e de pesquisa das ciências puras e aplicadas.*

A universidade, então, assume um papel importantíssimo frente à sociedade: ensinar e construir os gestores e trabalhadores dos mais variados tipos de organizações.

Durante os últimos vinte e cinco anos, alguns proeminentes investigadores vêm dizendo que *a mudança é a única certeza* (TOFFLER, 1970, p. 33). Ela pode ser observada no cenário mundial, aonde vai se desenhando uma nova sociedade caracterizada pela aceleração da globalização (de vários fatores) e o acesso à informação e ao conhecimento. As fontes dessa mudança variam de indústria para indústria. Todas as organizações foram afetadas de alguma maneira, sejam do setor comercial, industrial, público, privado, beneficente ou social. A organização terá que mudar.

Em contrapartida, a universidade é uma instituição com quase mil anos, nascida nos primórdios da Idade Média. Em 1988, a Universidade de Bolonha comemorou seu 900º aniversário. Durante toda a sua história, a universidade jamais enfrentou um conjunto tão impressionante de revoluções políticas, sociais, ideológicas e culturais.

Na atualidade, o ensino e a pesquisa, típicos e tradicionais papéis da universidade, vêm sendo desenvolvidos por instituições das mais variadas naturezas e, muitas delas, de amplitude global. Uma nova cultura e novos conhecimentos são produzidos e transmitidos por organizações fora da universidade, competindo num papel que se tornou exclusivamente seu: gerar conhecimento (e, por consequência, seus subprodutos), ampliar a cultura e preparar os futuros profissionais.

Então, pode-se fazer o questionamento: será que a universidade não está cumprindo corretamente ou de forma satisfatória o seu papel, dando margem ao surgimento de outras organizações dispostas a tal tarefa? Quais os fatores básicos que devem ser considerados e analisados para que a universidade reconstrua sua maneira de trabalhar e retome exclusivamente ou com mais destaque o seu papel tradicional?

Ainda considerando a universidade como uma empresa, apesar deste conceito não ser pacífico, entretanto é real, ela é semelhante às outras, apesar de suas especificidades. MARTIN (1996, p.16) alerta para o fato de que

*as empresas bem-sucedidas do futuro terão poucas semelhanças com as empresas tradicionais. Estamos nos estágios iniciais de uma grande revolução que está mudando fundamentalmente funções, empresas, gerências e arquiteturas. Definitivamente, essa grande transição será mais devastadora que a Revolução Industrial. As forças que a estão moldando incluem super auto-estradas mundiais da informação, investimentos em países de mão-de-obra barata, parcerias internacionais, downsizing, o conceito de fluxos de valor, equipes de fluxos de valor,*

*revolução da qualidade, micro-eletrônica poderosa, ciberespaço, operações virtuais, produção ágil e a reinvenção da gerência.*

A universidade, como empresa que é, deve também buscar a sua nova forma, melhorando a sua administração para que possa perdurar, crescer e evoluir nos tempos vindouros e terminará, assim, por reassumir a sua função de criadora, preparando melhor os profissionais para enfrentar o mercado de trabalho e os homens para a vida, fornecendo o verdadeiro retorno social que é capaz às comunidades em que se insere.

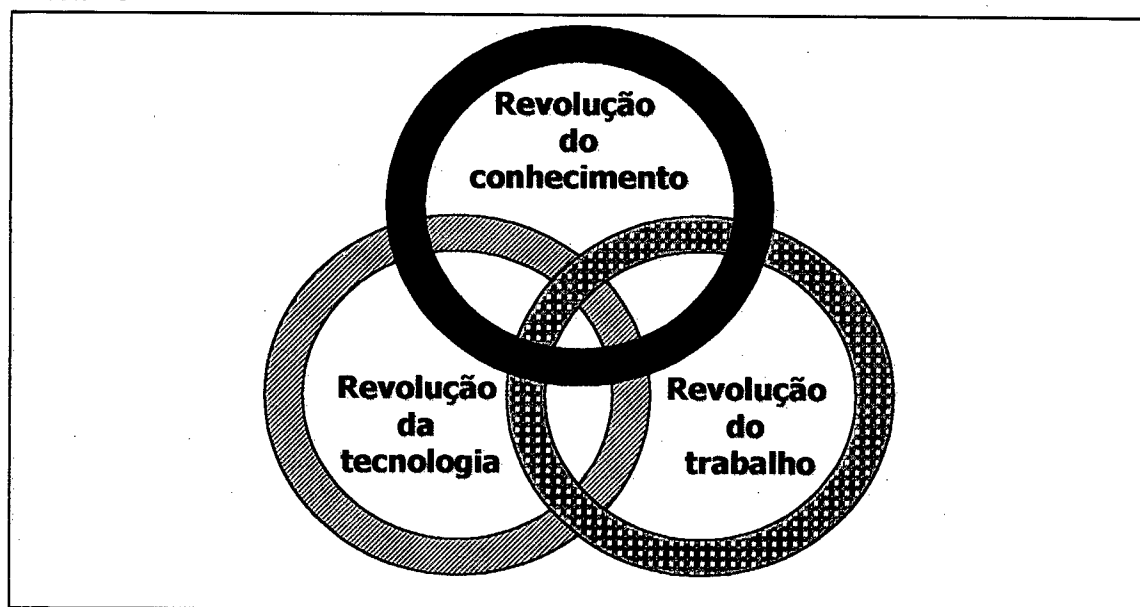
### **3.1 As mudanças nos ativos econômicos: trabalho, conhecimento e tecnologia**

Parece ser uma constatação inegável que todos os setores da vida humana estão vivendo profundas mudanças. Elas estão acontecendo em todos os setores, entretanto, é a tecnologia que dá poder às modificações que apontam para construção de uma nova sociedade, novas formas de trabalho, de lazer, de ver o mundo, de construir e compartilhar culturas, tradições e recursos.

Essas alterações provocam turbulência e quebra nos sistemas de funcionamento das organizações mais tradicionais, entre elas as universidades, que agem de acordo com a afirmação: *o modo como sempre fizemos as coisas por aqui (WILSON, 1996, p. 15)*. Estes fatos - turbulência e quebra - são explícitos no enorme número de organizações que abrem e fecham suas portas rapidamente, e, sobretudo naquelas tradicionais que se mantêm em um ponto de equilíbrio perigoso. Também é visível nas características de outras empresas bem-sucedidas, como a Xerox, a IBM, a Harvard University, a Asea-Brown Boveri, o Itaú e muitas outras, sem falar nas japonesas e nas montadoras de veículos, a nível mundial, regional e local, que estão passando por profundas modificações em suas estruturas e processos e, mais relevante ainda, na sua maneira de conceber a própria organização, o trabalho, o cliente, os processos, a qualidade e a importância dos seus produtos e da sua própria existência, na busca de sobrevivência, crescimento e a vanguarda nas descobertas e pioneirismo nas formas de agir.

Em meio a esta bolha de desenvolvimento, é importante destacar três fatores importantes na criação, desenvolvimento e disseminação da mudança para as organizações. A figura 2 mostra a interligação desses fatores: o conhecimento, criador de valor e mola propulsora do processo; a tecnologia, ao mesmo tempo, resultado da aplicação do conhecimento e sua disseminadora; e as maneiras de aplicação do conhecimento criado e disseminado pela tecnologia, que reflete diretamente nas formas de desempenhar os mais diferentes tipos de trabalho.

**Figura 2 - A interligação da revolução do conhecimento, da tecnologia e do trabalho**



Fonte: Adaptado de MARTIN (1996, p. 32).

Essa interligação dos três pontos representa grande oportunidade, ou ameaça, para as organizações. Ela é a razão pela qual as organizações devem encarar a realidade e engajar-se num programa de reformulação e reestruturação para se adequarem à nova realidade, pois as (r)evoluções nesses campos são irreversíveis e não podem ser contidas.

Já a universidade, em meio a esse 'fogo cruzado', tem um duplo desafio: a necessidade de entender, aceitar, difundir e empreender a mudança, reinventando a si mesma, e ainda colaborando profunda e ativamente na reinvenção ou criação de um novo tipo de organização: totalmente aberta, em rede, fundamentada na informação, na tecnologia e no crescimento humano (que virá a refletir nos resultados da organização).



*A antiga instituição, que ainda está jantando nos clubes de campo, parece não ter consciência da onda gigantesca que se precipita em sua direção. A grande transição é inevitável e pode ser gerenciada; para gerenciá-la, é preciso conhecimento e profissionalismo. (...) A revolução exige mudanças fundamentais na natureza do trabalho, que necessitam de novos padrões gerenciais, novas estruturas organizacionais e uma nova parceria recursos humanos-tecnologia (MARTIN, 1996, p. 29).*

É vital para o sucesso da universidade que ela compreenda as alterações sofridas nesses três campos - conhecimento, tecnologia e formas de trabalho, pois eles são diretamente proporcionais à eficiência dos seus produtos e processos, ou seja, todos eles são afetados pelas mudanças nesses campos.

### **3.1.1 O inconstante mundo do trabalho**

O novo milênio tem aumentado a angústia das pessoas quanto ao seu próprio futuro profissional. De acordo com SOUZA (2000), o mundo está se defrontando com o grande paradoxo da era do conhecimento: nunca se teve tanto acesso a tanta informação e, ao mesmo tempo, nunca se teve tão pouca certeza sobre o próprio futuro profissional. Jovens estudantes questionam-se se devem seguir as carreiras tradicionais insinuadas por seus pais ou embarcar na corrida da indústria da informação, abrindo o seu próprio negócio. Alguns questionam até se devem continuar estudando. Funcionários de empresas estatais agonizam com as desmobilizações inerentes à privatização; outros acordam sobressaltados com a perspectiva de fusão, aquisição ou enxugamento das empresas nas quais trabalham; pessoas de meia-idade questionam sua atual relação de trabalho e buscam um sentido maior para as suas vidas; aposentados precoces se recusam a sair de cena e querem se sentir úteis e produtivos.

*A maioria das pessoas que não está trabalhando busca uma oportunidade e, mesmo assim, os empregadores têm dificuldade para preencher adequadamente as vagas ofertadas (NÓBREGA, 2000).* Então, resta uma questão: o que está acontecendo? Quais são as necessidades das empresas? Ou as qualidades necessárias aos trabalhadores para superar o hiato entre a existência de mão-de-obra em abundância e a existência de vagas não-preenchidas?

A resposta a essas questões passa por uma análise; o que está ocorrendo com os vários fatores no cenário mundial? A globalização, as mudanças tecnológicas, a diversidade cultural e as mudanças nas expectativas da sociedade entre outros, criaram uma nova economia, alterando profundamente as organizações e impingiram mudanças radicais no modo como as pessoas trabalham.

Há trinta anos, as fronteiras nacionais podiam isolar as empresas das pressões competitivas estrangeiras, fato que não ocorre hoje. Elas perderam quase totalmente o sentido de definição dos limites de operação de uma organização. Cada vez mais se torna irrelevante rotular o país de origem de uma empresa. A Ford e a General Motors são empresas americanas, porém, no Brasil, montam milhares de carros na Bahia, em São Paulo e no Rio Grande do Sul. De acordo com a EUA corporations ... (1995), em 1990, companhias como a Gillette, a Coca-Cola e a IBM realizavam mais de 60% das suas vendas fora do seu país de origem. Mas a globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Aliás, o principal efeito é o aumento da competição para quase todo o tipo de organização. Os gerentes, agentes operacionalizadores das filosofias, princípios e determinações da administração de uma organização, devem estar atentos para o fato de que, hoje, enfrentam concorrentes estrangeiros, que trazem consigo uma bagagem de experiência e conhecimento, muitas vezes diferenciada das suas, o que vem a exigir novas respostas ou novo comportamento, o que inevitavelmente vai alterar a sua forma de trabalho.

Muitas empresas também foram motivadas a expandir-se para outros países, buscando vantagens de custo sobre os concorrentes. MARTIN (1996) afirma que no final do século XX e começo do XXI acontecerão investimentos vultuosos em países de terceiro mundo e nos chamados emergentes, pois sua mão-de-obra pouco especializada tem um custo menor que nos países desenvolvidos, além dos incentivos fiscais e do seu potencial de consumo que, a partir da existência de renda, é bastante atraente para vários tipos de produtos já saturados noutros países de primeiro mundo.

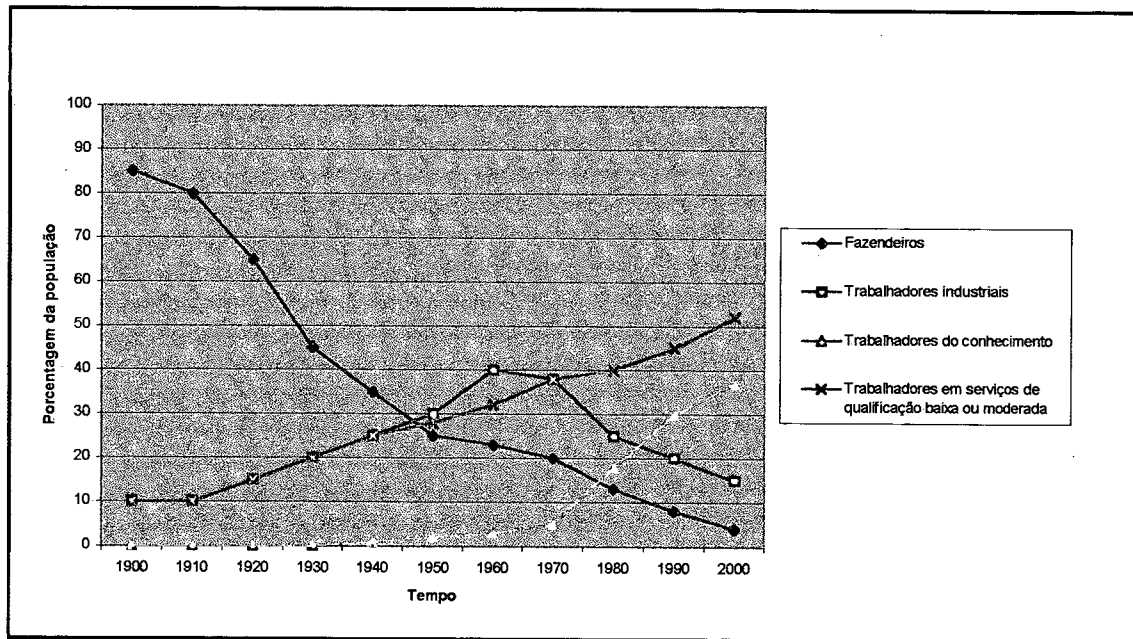
As mudanças tecnológicas, protagonistas juntamente com a globalização, têm forte influência sobre as alterações nas formas de trabalho. Há apenas trinta anos não existiam o fax e o telefone celular; os termos e-mail e modem faziam parte do vocabulário de um grupo restrito de pessoas; os computadores ocupavam salas inteiras em lugar dos trinta centímetros de um *laptop*, ou os dez de um *palmtop*; o termo *redes*

era utilizado para designar as emissoras de televisão que emitiam o mesmo sinal. Os avanços da informática alteraram permanentemente as economias mundiais e o modo como as pessoas trabalham. *A eletrônica digital, o armazenamento óptico de dados, computadores mais poderosos e portáteis que podem comunicar-se entre si estão mudando a maneira como a informação é criada, armazenada, utilizada e distribuída* (ROBBINS, 2000, p. 7).

Mas e o ser humano? Como fica em meio a esse turbilhão de inovações aplicadas ao trabalho? Alguns poucos estão na vanguarda dessas criações; outros poucos estão tentando adaptar o seu modo de trabalho para utilizar as novas ferramentas; e muitos outros estão recém tomando conhecimento da existência.

Essas alterações provocam mudanças nas ocupações dos trabalhadores. A figura 3 mostra a mudança na composição da força de trabalho nos países industrializados.

**Figura 3 - Mudança na composição da força de trabalho nos países industrializados**



Fonte: Adaptado de ROBBINS (2000, p. 7).

De acordo com a figura 3, vê-se claramente as alterações, às vezes bruscas, no perfil do trabalhador; e também o crescimento acelerado, conforme MARTIN (1996), em apenas dois dos grupos: os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores com qualificação baixa ou moderada. É o que ROBBINS (2000, p. 21) chama de *força de*

*trabalho bimodal*, que representa, numa ponta, trabalhadores de baixa qualificação, que ganham pouco acima do mínimo, e, na outra ponta, profissionais de alta qualificação, compostos por trabalhadores que utilizam a informação para obter bons salários. Essas duas classes distintas de funcionários diferem mais do que em seus níveis salariais imediatos. Também diferem no seu potencial de salários futuros, mobilidade e segurança no emprego. Trabalhadores de baixa qualificação estão diante de um futuro de permanentes salários baixos, mínimas oportunidades de promoção e limitado poder de barganha com os patrões. Em compensação, o grupo de trabalhadores de alta qualificação será capaz de converter a demanda por suas habilidades em segurança financeira e oportunidades de carreira.

No que se relaciona a segurança no emprego, PETERS (1993) afirma que ações como a redução do quadro de pessoal, reestruturação, reengenharia, terceirização e extinção de cargos entre outras, são razões bastante significativas pelas quais não será permitido à imensa maioria dos trabalhadores esperar emprego de carreira numa única organização. Para ROBBINS (2000), as pessoas terão um emprego enquanto a sua contribuição para as metas da organização não exceder o seu custo. É o fim do paternalismo. A antiga situação de indivíduo que entrava quando jovem numa organização, trabalhava duro durante algum tempo e, logo, conseguia a sua aposentadoria já não mais se aplica. A segurança do emprego (não na mesma empresa) depende agora quase que totalmente de que o indivíduo mantenha atualizadas e comercializáveis as suas qualidades.

*Praticamente não existe profissão ou ocupação que não esteja sendo afetada em sua concepção e nos processos que vinha utilizando - até mesmo 'aquela', considerada a mais antiga das profissões está passando por transformações por causa de doenças como a aids. Quase todas as profissões já foram afetadas e um grande número já desapareceu ou está em via de extinção. Na União Européia, por exemplo, diz-se que o maior desafio que se tem de enfrentar nos próximos seis anos será o retreinamento de toda a força de trabalho hoje existente, caso se queira construir uma estrutura econômica com poder de competitividade, qualidade e preço de seus produtos (FINGER e GROSS, 2000, p. 18).*

Com a transferência da responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira do empregador para o empregado, os trabalhadores devem se preocupar, mais do que nunca, em manter suas qualificações sempre atualizadas e desenvolver novas

habilidades, encarando o aprendizado como um aliado do seu sucesso, como um processo para a vida toda.

É neste ponto que a universidade se destaca, tendo, por sua vez, os dois públicos - qualificados e não-qualificados - como clientes. Uns querendo manter e atualizar seu estado de qualificação e outros tentando mudar de grupo. É nessa preparação para enfrentar a nova economia que a universidade, até como preceito legal que tem, pode interferir no processo de treinamento, pois é dela que egressam os profissionais das principais organizações.

O momento é oportuno para novamente trazer a questão: a própria universidade está preparada para enfrentar a nova economia? Afinal, antes de ter a intenção de ensinar como, deve saber como.

É sabido que o redesenho dos processos de trabalho é um fato inevitável. MARTIN (1996) fornece uma visão de como será o resultado do processo por meio de uma comparação exposta no quadro 1.

Chegando a conceitos mais pragmáticos sobre as alterações no trabalho, a Pesquisa exclusiva ... (2000) afirma que o trabalho sofrerá três grandes mudanças: a jornada de trabalho irá diminuir para uma grande parcela da população, a mulher vai ganhar cada vez mais espaço e o indivíduo entrará e sairá mais tarde no mercado de trabalho.

Novas formas ... (2000) versa sobre alterações nas formas de remuneração, que até já estão ocorrendo. A remuneração por competências, os benefícios flexíveis, a remuneração total, o pára-quadras de ouro e as luvas são algumas das novas formas.

Na remuneração por competências contam pontos, além do seu conhecimento técnico, as atitudes, a maneira de se relacionar com os outros, a flexibilidade frente às mudanças e o reconhecimento do erro. Vale o seu comportamento geral. São essas algumas das competências que valem ouro na cotação das empresas modernas. A Dow Chemical do Brasil é uma das primeiras empresas brasileiras a adotar essa prática (Novas formas ... 2000). A empresa definiu oito competências básicas para todos os funcionários. Entre elas estão: iniciativa, liderança, aprendizado constante e foco no mercado. Depois a empresa elaborou uma lista específica para cada cargo. Para incentivar o autodesenvolvimento, a Dow criou faixas salariais que vão sendo

conquistadas à medida que o funcionário se aprimora nas competências, sem sair do seu cargo.

**Quadro 1 - Resumo das mudanças no estilo do trabalho**

<b>O ESTILO ANTIGO</b>	<b>O ESTILO NOVO</b>
Divisão da mão-de-obra	Empowerment dos funcionários
Divisão e simplificação do trabalho	Trabalho enriquecido, funcionários engajados em várias tarefas, expandindo seu conhecimento
Operários de custo mais baixo	Operários de valor mais alto
Não se considera que os operários exerçam um efeito importante na qualidade	Qualidade é considerada tarefa de todos
Operários sem participação na elaboração das rotinas de trabalho	Funcionários participantes na elaboração dos processos de trabalho
A gerência dá as ordens; operários obedecem sem discutir	Gerência participativa; equipes autogerenciadas
Recebe segurança no emprego em troca da lealdade	A segurança no emprego é mínima
A previsibilidade e a estabilidade minimizam o estresse	A imprevisibilidade e a instabilidade aumentam o estresse
O modo mais eficaz de trabalho é definido pela gerência	Todos os funcionários aprendem continuamente e contribuem com o aprendizado da empresa
O maior número de tarefas simples	Uso sofisticado de ferramentas criativas e da informática
Não se espera que a maioria dos operários pense	Espera-se que todos os funcionários usem a sua criatividade
Gerência hierárquica	Organizações horizontais, equipes interfuncionais
A organização assume a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira	O funcionário é responsável pelo desenvolvimento da carreira
Canais formais de informações	Livre acesso à informação
Feudos funcionais	Organização desfrontereizada
Cargos de baixa qualificação e relativamente bem pagos	Cargos de baixa qualificação mal remunerados
Horário de trabalho	Horário flexível de trabalho
Remuneração fixa	Remuneração flexível

Fonte: Adaptado de MARTIN (1996, p. 48)

No caso do pára-quadras de ouro, o funcionário fica segurado por uma espécie de seguro-desemprego sofisticado. Por exemplo: se a empresa tirar o funcionário de um bom emprego e mudar de idéia, desistindo do programa de profissionalização e o

demitir antes de um período pré-determinado, a empresa se obriga a pagar o salário ao funcionário por mais um período pré-acordado.

As luvas há muito pouco tempo eram privilégios apenas de jogadores de futebol e dos astros da televisão. Hoje elas já existem para os presidentes de grandes corporações e estão chegando aos níveis intermediários, especialmente no setor financeiro. As luvas são um “agrado”, um atrativo especial para atrair um talento especial ou o dono de um know-how que se quer ter.

Já uma reportagem da Time aponta as profissões do futuro: engenheiros genéticos, pela busca sem limites da perfeição humana; farmacêuticos, por estarem ligados aos geneticistas na busca da melhora da saúde do homem; “garimpeiros” de informação, pelo excessivo volume de informações, elas terão de ser buscadas e filtradas agilmente; “faz-tudo on-line”, pois as máquinas do futuro virão com sistemas de conserto on-line, sem a necessidade de um profissional fisicamente presente para fazer o reparo: ele poderá guiar os passos do usuário do produto na realização do conserto através de um vídeo-fone ou uma *webcam*; *narrowcasters*, para descobrir a melhor maneira de personalizar meios até agora considerados de massa, como a televisão, se utilizando até mesmo de cheiros e sabores; engenheiros do conhecimento, para colocar seu conhecimento em um software, acumulando-o junto aos demais entre outras profissões. E ao mesmo tempo enumera algumas que irão desaparecer: os professores convencionais serão substituídos pela educação a distância, guiada por outro tipo de professor e pelas próprias máquinas; ortodontistas tradicionais serão substituídos por especialistas em materiais substitutos aos implantes tradicionais; e os guardas das prisões serão trocados por implantes microscópicos nos corpos dos bandidos capturados; a lista se estende. Vê-se que a tecnologia, fruto de novos conhecimentos, irá avassalar muito mais pessoas do que já fez até hoje.

Dessa forma, pode-se afirmar que na dimensão do trabalho a passagem do trabalho manual para o trabalho intelectual indica que a relação da pessoa com o trabalho muda, como muda o que ela precisa saber para trabalhar. O mercado de trabalho passa a demandar um novo perfil de profissional, onde iniciativa, criatividade, discernimento e aprendizado são palavras-chave, são características e, não mais, diferenciais. Cabem as questões: qual o perfil profissional do trabalhador da era do

conhecimento? É possível uma re-educação para o trabalho ou só para uma nova geração?

E fica o desafio, principalmente às universidades: compatibilizar e alterar gradativamente a tradicional maneira de trabalho de acordo com as necessidades de um novo tipo de organização, tecnologicamente avançada, centrada no cliente, ciente das noções de qualidade, baixo custo e responsabilidade social, sedenta de aprimoramentos contínuos e inovações.

### 3.1.2 Conhecimento: o que é? Para que serve?

O conhecimento não é puro nem simples. É uma mistura de vários elementos. É fluido, é intuitivo, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), *o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.*

Vê-se que o conceito um tanto nebuloso, entretanto, é muito visível nas experiências pessoais acumuladas nos indivíduos, mesmo que inconscientes. Nas organizações, ele é representado não só pelos documentos ou manuais, mas também pelas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Fornecendo outro conceito com mais elementos e mais próximo de uma realidade organizacional, QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN (1998) afirmam que o conhecimento envolve a percepção sistematizada do que existe, o aprendizado do passado e de experiências semelhantes às de outros indivíduos, a compreensão de funcionamento e aplicação de sistemas associados aos objetivos pretendidos - a organização, por exemplo - e a criatividade pró-ativa.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) fazem uma dicotomia no conceito de conhecimento, esclarecendo a sua composição, a partir da sua divisão, em dois tipos: o tácito e o explícito. O primeiro é informal; é aquele que está na mente das pessoas e não



está descrito em lugar algum. O segundo é aquele que está registrado de alguma forma, ou seja, está documentado e, assim, em condições de estar disponível para os demais indivíduos.

O conhecimento tácito pode ainda ser dividido em consciente ou inconsciente. Uma pessoa que possui um conhecimento tácito não necessariamente tem consciência desse domínio: ela pode deter um conhecimento fundamental para uma empresa, contudo sem ter consciência disso, ou achando que esse conhecimento é básico e não pode ser objeto de extração. O conhecimento tácito consciente também pode ser dividido em secreto e livre. Essa separação permite diferenciar o saber que uma pessoa está pronta e predisposta a compartilhar (livre) do conhecimento que não é permitido ser revelado (secreto). Da mesma maneira, o conhecimento explícito pode ser distinguido entre livre e secreto. Essa afirmação traduz claramente a existência de conhecimentos formais inacessíveis e mantidos sob sigilo (segredos industriais).

O conhecimento tácito é originário das idéias e experiências de pessoas comuns. É originário das competências dos indivíduos que as detêm. SVEIBY (1998) afirma que tais competências podem ser abrangidas pelo seguinte: conhecimento formal (formação, informação recebida), habilidades pessoais (o 'saber fazer'), a experiência (a reflexão sobre os erros e acertos do passado), julgamentos de valor (conduta ética, moral e valores individuais) e a rede de relacionamentos sociais na qual cada um se situa. Se existir equilíbrio entre esses fatores - ou diversos tipos de conhecimento - maior será o conhecimento tácito pessoal de um indivíduo, e maior também o valor agregado que ele poderá emprestar às suas idéias. Então, o que faz uma idéia rica, absoluta, original e única é o conhecimento tácito que ela representa. Digredindo um pouco, pode-se fazer alusão a um caso curioso, que pode ilustrar muito bem o assunto: o grande artista Picasso, ao ser convidado por uma senhora abastada para pintar-lhe um quadro, finalizou-o em poucos minutos, cobrando muito caro por ele. Ao ser questionado sobre o fato do quadro ter sido concluído em tão pouco tempo e ter um valor tão alto, o mestre respondeu: realmente, foram apenas alguns minutos, mas eu levei a minha vida inteira para pintá-lo.

STEWART (1998) comenta sobre os verdadeiros detentores do conhecimento de uma organização: as comunidades de prática. São redes informais de pessoas, difíceis de criar - dependem da interação amistosa e espontânea de seus membros - e fáceis de

destruir, pois, muitas vezes, algumas organizações tentam institucionalizar os fóruns dessa comunidade, até então informais. E é justamente isso que pode destruí-las.

Diante desse panorama, o grande desafio consiste em transformar o conhecimento em conhecimento explícito livre, potencializando a sua aplicação, a fim de gerar novos conhecimentos. Isto vem ocorrendo com mais velocidade nos últimos tempos: livros, revistas, outras publicações, as intranets e a internet, principalmente, têm dinamizado esta ação.

Nesta fase de transformações, as organizações, e principalmente as universidades, são grandes agentes, apesar do potencial disponível não utilizado corretamente. As organizações têm interesse no acúmulo dos conhecimentos de seus membros para poder utilizá-los na manutenção e evolução de seus processos, bem como para a educação das gerações futuras.

Conforme FINGER e LIMA (1999) enfatizam, a virada do século XX para o XXI está se caracterizando pela transformação da sociedade pós-industrial para a sociedade do conhecimento, onde os valores principais não são mais os produtos manufaturados, mas sim capacidade de geração e transmissão do conhecimento.

Considerando esta mudança um ponto-chave, algumas organizações futuristas, como a SIEMENS (2000), têm criado áreas de gestão do conhecimento tecnológico, para suprir áreas como a de desenvolvimento de novos produtos e processos industriais. Na verdade, o grande objetivo é utilizar as ferramentas da sociedade do conhecimento (internet, grandes bases de informações, videoconferência e e-mail entre outras) como forma de alavancar a transformação do conhecimento tácito em explícito livre e o reuso da bagagem já obtida pela organização. Isto nada mais é do que armazenar sistematicamente as experiências vividas pelas pessoas na organização. Conforme STEWART (1998), a principal riqueza das organizações está em seu interior, nas pessoas que emprestam seu conhecimento a elas. É só investigar os indivíduos, oferecer-lhes oportunidades de crescimento e investir em seus aperfeiçoamentos. Caberá às organizações a decisão de 'embolsar' o capital intelectual, o capital do aprendizado organizacional, o capital do conhecimento. E ao gerenciamento desse tipo de capital dá-se o nome de gestão do conhecimento.

Estas áreas ou divisões nas organizações que se destinam ao tratamento do conhecimento das pessoas acabaram por criar o que se chama de *knowledge*

*management system*, ou sistema de gestão de conhecimento. O princípio do sistema é simples: transformar o máximo possível de conhecimento tácito em conhecimento explícito livre acessível pelo sistema.

O interesse pelo conhecimento nas organizações começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas delas (Microsoft, Nike, Cadê, Benneton, Nokia e América On Line entre outras) é muito superior ao valor do seu patrimônio físico. O valor das ações dessas empresas incorpora 'intangíveis' como o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento do corpo de funcionários e as suas relações com clientes entre outros. As organizações se voltaram para a gestão do conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível - o conhecimento.

A gestão do conhecimento é muito mais do que uma *buzzword*. É uma ferramenta preciosa a ser empregada por qualquer organização que deseja competir num ambiente de negócios em que, cada vez mais, o conhecimento e a capacidade de aproveitar as oportunidades se sobrepõem aos ativos palpáveis na hora de obter resultados e valorizar os investimentos.

Do ponto de vista acadêmico, pode-se dizer que a gestão do conhecimento está entre a Teoria da Organização, Estratégia de Negócios, Tecnologia da Informação e Cultura Administrativa. Hoje, pessoas podem ser encontradas estudando esse tema tanto em Recursos Humanos quanto em Informática. Dentro das universidades é produzido tanto o conhecimento tácito quanto o explícito. O tácito no sentido de acúmulo de teorias e práticas a partir de observação e participação nas aulas e outras atividades; e explícito, quando estas aulas e atividades são sistematizadas e registradas para servirem de base a outros indivíduos. É justamente essa metodologia de produção e transferência de conhecimentos da universidade que deve ser questionada: porque o seu processo mais tradicional de ensino - a sala de aula - praticamente não incorporou tecnologia alguma nesses quase mil anos de história?

### **3.1.3 Tecnologia: o motor da (r)evolução**

Há uma certa unanimidade entre os pensadores e "futurólogos" quanto às três grandes características do momento atual e do futuro: a aceleração do tempo - não o

tempo em si, mas o tempo das pessoas, das invenções; a globalização - da economia, da cultura, da informação, dos problemas sociais, das soluções para os problemas sociais, enfim, quase tudo - e o acesso ao conhecimento e à informação.

Pode-se afirmar que o fator que proporciona a existência e o desenvolvimento desses elementos é a tecnologia. Ela pode ser definida como *um conjunto de conhecimentos aplicados a um determinado ramo de atividade* (FERREIRA, 2000). Então, vê-se que o conhecimento é a energia que mantém e a tecnologia é o motor que dá força à (r)evolução.

Um dos instrumentos mais importantes nesta (r)evolução é a forma de armazenamento do conhecimento existente. Diretamente neste processo é possível perceber a velocidade das mutações e a aceleração dos tempos.

Primeiramente, e por muito tempo, foi utilizada a memória, o que exigia das pessoas a memorização de textos falados com grande precisão (pelo menos este era o objetivo), sem alterações. Então a memorização está intimamente ligada às questões de conformidade e uniformidade, ao que seja fixo ou passado. Logo após este longo período, usou-se a palavra escrita, aproximadamente 4.000 anos a.c., para dar forma ao conhecimento humano que ia se acumulando de maneira assistemática. De acordo com FINGER e GROSS (2000, p. 29), *a evolução epistemológica da humanidade, como a construção do conhecimento, e que se estruturou de modo diverso durante os séculos, permite entender melhor o estágio atual da cientificidade e da tecnologia que hoje estão a serviço do homem.*

Foi necessário quase 5.500 anos desde a criação da palavra escrita até Johannes Gutenberg, por volta de 1400, inventar a imprensa (ENCICLOPÉDIA ENCARTA, 1999), ou seja, uma tecnologia revolucionária, para a época - registrar e disseminar os conhecimentos, idéias, ideologias e ensinamentos existentes. Entretanto, foram investidos apenas 580 anos, aproximadamente, para que fosse inventado o computador da forma que se conhece hoje; os meios magnéticos e digitais de armazenagem de informações com capacidade elevada, relativo baixo custo financeiro e o pequeno espaço físico consumido.

Com a invenção da imprensa, a mente humana foi libertada da memorização para se ocupar da criatividade. Este é o grande motivo pelo qual o tempo entre as invenções se reduz cada vez mais. Então, o que dizer do computador ou da internet?

Esses meios vieram reforçar (e que reforço!) a libertação da mente humana para a criação. Este é, sem dúvida, um dos papéis mais importantes da tecnologia. NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam que no século XX foram produzidos mais conhecimentos que em toda a história da humanidade; e isso só foi possível através da tecnologia.

Mas onde a tecnologia se insere nos processos organizacionais? Uma organização moderna não pode se apoiar numa estrutura hierárquica muito pesada, de diversos níveis e indeterminação estrutural. Muitos dos trabalhos devem ser executados de forma ágil e autônoma pelos funcionários. Esse ponto é também afetado pela existência de muitas amarras estruturais para se agir no mercado. Uma das formas de enfrentar essa realidade é o trabalho em equipe e a intensificação do uso da tecnologia. Para auxiliar este arranjo funcional, surge o que se chama de Tecnologia da Informação, com ferramentas como intranet corporativa, trabalhos na forma de *groupware* e *workflow*, o gerenciamento eletrônico de documentos e a integração de acervos de informações na forma dos *data warehouses* e seus processos através de aplicações analíticas específicas. É quase o que se abordou anteriormente quando se falou em sistema de gestão do conhecimento, pois existe uma ‘facilitação’ do processo de integração dos elementos do grupo, ou seja, uma agregação de valor ao *know-how* de cada um, dispondo-o de maneira acessível para os demais, com a finalidade de gerar novos conhecimentos. É a informática abrindo caminhos para uma revolução no armazenamento e disponibilização de informações, possibilitando o melhor aproveitamento do trabalho e dos conhecimentos de cada indivíduo. TOFFLER (1984) chama essa transformação de ‘revolução digital’ e afirma que é a primeira fase de um fenômeno amplo de reinvenção da geração de riqueza e de conhecimento. A partir deste exemplo, percebe-se que a tecnologia tem a função de alavancar e potencializar os conhecimentos humanos, a fim de tornar mais fáceis, flexíveis e racionais, as relações do homem com trabalho.

No momento em que se visualiza a revolução digital, outro papel importante que a tecnologia vem desenvolvendo aflora aos olhos: o de destruidora de paradigmas, conforme TAPSCOTT (1995). A cada novo processo introduzido são alteradas radicalmente as características de um sistema. Por exemplo: o transporte de dados, que antes era feito totalmente pelo correio, ou companhias semelhantes, sempre com um prazo não-imediato, e hoje pode ser feito de várias maneiras através de

companhias de telecomunicações, que utilizam uma velocidade surpreendentemente maior que há 50 anos. Em poucos segundos pode -se enviar um fax para qualquer parte do mundo. Percebe-se que a tecnologia da informação e as telecomunicações são os grandes habilitadores dessa nova economia que vem se formando nos últimos anos.

Sob essa ótica de transformação, proporcionada pela utilização da tecnologia, percebe-se de imediato outro efeito, muitas vezes devastador: a exigência de trabalhadores qualificados e a geração de riqueza, não pela maior quantidade de trabalho das pessoas, mas sim, pelo trabalho realizado de forma mais inteligente. Trabalho este que exige menos homens, entretanto mais capacitados, para se realizá-lo. Não é uma posição contrária à tecnologia, apenas uma constatação.

Na vida cotidiana, cada vez maior é o número de pessoas que são atingidas pelas novas tecnologias, pelos novos hábitos de consumo e indução de novas necessidades. Pouco a pouco, a população vai precisando se habituar a esquecer a velha máquina de escrever e a digitar teclas, ler mensagens no monitor e atender instruções eletrônicas. Cresce o poder dos meios de comunicação, especialmente a televisão e a internet, que passam a ter um domínio cada vez mais forte sobre crianças e jovens, interferindo nos valores e atitudes, no desenvolvimento de habilidades sensoriais e cognitivas e no provimento de informação mais rápida e eficiente.

É importante notar que os dados com os quais se pretende ilustrar as transformações gerais da sociedade são, efetivamente, realidades e tendências do mundo atual que trazem benefícios, mas também trazem prejuízos. Isto principalmente porque os benefícios não são para todos, ao contrário, destinam-se a uma minoria que tem condições de acompanhar a (r)evolução. Apesar das empresas de telecomunicações e informática comemorarem o sucesso do crescimento das vendas de seus produtos, verifica-se que apenas 17% da população mundial têm acesso a microinformática em seus lares (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e menos ainda à internet. Ou seja, a maioria da população dos países, em especial os mais pobres, incluindo o Brasil, não tem relevância econômica.

Quando se fala em tecnologia, é impossível deixar de falar em ética, pois a tecnologia é altamente excludente no que se refere aos aspectos sociais. Não que a tecnologia em si seja maléfica, mas a forma como é utilizada a torna.

Como um dos efeitos dessa utilização, conforme FRIGOTTO (1995), nos dias atuais o ajustamento das sociedades à globalização significa dois terços da humanidade excluídos dos direitos básicos de sobrevivência, emprego, saúde e educação. Há duas faces, uma para os pobres e outra para os ricos, sempre deixando e aumentando o abismo entre as duas partes, seja qual for a característica observada.

Para serem enfrentados os desafios do avanço acelerado da ciência e da tecnologia - e por que não da mundialização da economia, da transformação dos processos de produção, do consumismo, do relativismo moral - é preciso um investimento maciço em educação. É preciso reconhecer a urgência na elevação do nível científico, cultural e técnico da população.

A tecnologia está redefinindo o que se entende por arte, privacidade e inteligência entre outros conceitos. Vive-se num tecnopólio onde a individualidade presencial é minada e a liberdade é pervertida. Então o cidadão começa a se perguntar quem são os novos ganhadores e os novos perdedores nesse tecnopólio. Como manter uma posição crítica e independente nesse cenário? Não se está diante de um perigo real de overdose de informação? Por outro lado questiona-se quem são os principais agentes culturais nesse cenário? Acredita-se que a universidade tem um grande e instigante papel nesta perspectiva, à medida que cria, introduz e prepara as pessoas para a tecnologia nas organizações, apesar de ter o desafiante papel de inventar e aplicar tecnologia aos seus próprios processos de produção.

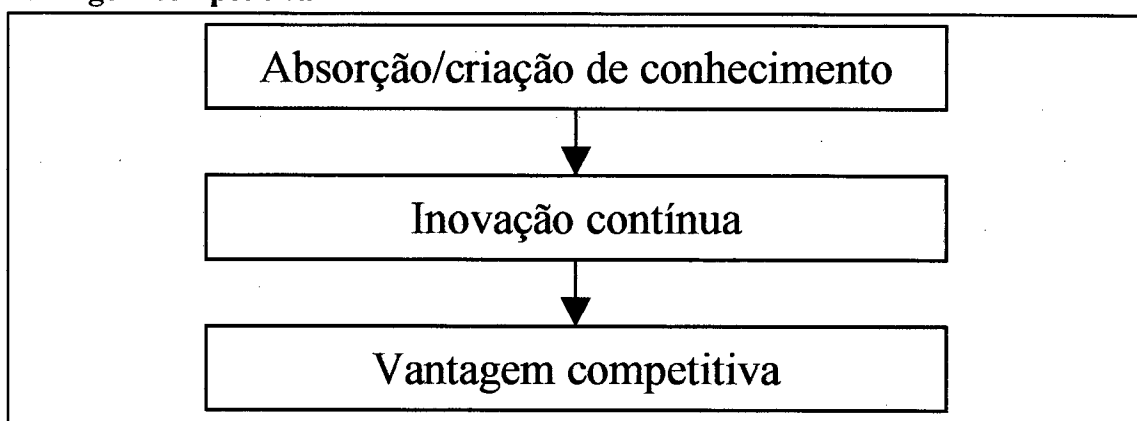
### ***3.2 O papel estratégico do conhecimento na manutenção do círculo virtuoso-vicioso da mudança e da inovação***

A intensidade da presente e futura pressão dos novos conhecimentos, que tem como um de seus efeitos a revolução tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas senão a de seguir essa revolução com a própria rapidez que a caracteriza. A mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa. Através das formas lentas de mudança, percebe-se sua irreversibilidade; e pelos seus impactos surpreendentes, aprende-se a necessidade de se preparar para ela. Essa preparação significa aprender a aprender, a produzir conhecimentos próprios; e nesse processo, a universidade tem papel-chave,

pois trabalha em seu escopo com o recurso indispensável a essa transformação: o conhecimento, conforme enfatiza TRIGUEIRO (1999), quando afirma que o conhecimento é a mola mestra dos processos de transformação por que passa a sociedade contemporânea.

Já NONAKA e TAKEUCHI (1997) vinculam o conhecimento como fonte de competitividade, pois ele acaba por provocar um ciclo de inovações onde quer que atue. A figura 4 expressa claramente a idéia.

**Figura 4 - O conhecimento como propulsor do processo contínuo da inovação e da vantagem competitiva**



Fonte: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 5).

A partir do reconhecimento de que o conhecimento gera continuamente inovação e esta, vantagem competitiva, a maioria das empresas bem sucedidas do presente, e provavelmente as do futuro, entenderam que a fonte da diferenciação e destaque é a inovação, e que esta, vem do conhecimento. Certamente por esta razão empresas como a Renault e a Siemens, para não citar muitas outras, estão investindo e criando, dentro de suas fábricas, verdadeiros centros de pesquisa e tecnologia, que contém desde os mais modernos aparelhos para experimentação até os mais qualificados profissionais da área em questão, sendo quase todos pós-graduados (mais doutores do que mestres)<sup>1</sup>.

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997), esse processo deve ser contínuo e permear toda a organização, a fim de construir um processo contínuo de

---

<sup>1</sup> A união desta idéia ao despreparo da maioria das instituições de ensino superior e às necessidades específicas das empresas frente aos novos tempos é a semente de um novo conceito de universidade que vem se desenvolvendo: a universidade corporativa, como, por exemplo, a Universidade do Hamburger, da cadeia de lanchonetes *fast food* McDonald's.



busca da inovação e da vantagem competitiva, o que faz resgatar o conceito já visto de sistema de gestão de conhecimento. Muito do que a Tecnologia de Informática e a área de Recursos Humanos têm feito na administração desse bem intangível é facilitar e organizar os processos de conversão e de disponibilização de conhecimento.

A criação e a implementação de processos que gerenciem o ciclo do conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas organizações do milênio. Termos como 'capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, ativos intangíveis ou inteligência empresarial' são cada vez mais freqüentes nas pautas de jornais, revistas e publicações sobre administração empresarial. E começam, aos poucos, a ganhar a devida atenção das companhias nas discussões sobre as diretrizes estratégicas a serem adotadas.

DAVENPORT e PRUZAK (1998) apontam um fato interessante: 90% do conhecimento necessário para manter uma organização competitiva no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho já se encontra dentro da própria organização. O que reforça a idéia de que o caminho crítico, além de gerar conhecimento, também é a sua gestão.

Uma organização aprende à medida que os indivíduos aprendem, tornam seus conhecimentos tácitos em explícitos e, principalmente, quando tudo é compartilhado. Se a idéia de que a informação é poder é correta, é imprescindível estimular as pessoas a compartilharem os seus conhecimentos. Entretanto, pela competitividade estimulada, elas não o fazem de forma espontânea, até pelo receio de perderem poder, status, cargos ou posições. Este é o maior desafio estratégico do conhecimento: criar e gerenciar a si mesmo, dando origem ao círculo virtuoso-vicioso.

\*\*\*

É de vital importância que se perceba o conhecimento como a mola propulsora de qualquer tipo de tecnologia, criação, inovação ou mudança, seja ela em qualquer área do saber.

Na gestão contemporânea, a mudança tornou-se prática mais na área empresarial que no setor educacional. Nas empresas, as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável, e a conquista do progresso se fazem meio a descontinuidades e inovações. Na gestão das universidades,

principalmente nas públicas, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas suas próprias funções, e questionam-se tanto as formas de ação quanto à legitimidade das instituições. Também na busca por qualidade e eficiência, as organizações universitárias se assemelham às empresas propriamente ditas. É por isso que a universidade precisa investir em conhecimento também para si e aplicar esse conhecimento aos próprios processos, para responder às demandas sociais e à sua própria natureza organizacional, muitas vezes perdida no tempo, criando, assim, o seu próprio ciclo virtuoso-vicioso de mudança. Como auxílio a essa tarefa proposta, a universidade, no momento da formulação da sua estratégia, precisa considerar as principais características da relação entre elas e o seu público: as formas de trabalho, o conhecimento e a tecnologia. Resumidamente pode-se justificar que esses três fatores têm ligação direta com a universidade, pois a instituição prepara os estudantes para o mercado de trabalho - visto que é até uma questão legal -, lida com o conhecimento a todo instante, criando-o e trocando-o de mãos, e trabalha com a tecnologia, que tem o papel de tornar mais inteligentes todos os processos existentes dentro da universidade.

## **4 A UNIVERSIDADE NA SOCIEDADE DO SÉCULO XXI**

A partir da visualização de elementos-chave para o planejamento e a ação da universidade, como as formas de trabalho, o conhecimento, a tecnologia e conceitos e considerações sobre estratégia, pode-se começar a visualizar qual será a forma da universidade no século XXI. Mas não sem antes resgatar os pontos críticos da universidade noutros séculos e no seu contexto, pois é assim a evolução da história da humanidade, sempre construída a partir de críticas aos acontecimentos presentes e atenção e aprendizado com os fatos do passado.

O final e o começo dos séculos XX e XXI chegam trazendo um cenário desafiador para as instituições de ensino superior, que pela primeira vez estão conhecendo a concorrência, perdendo benefícios fiscais e ainda sendo avaliadas por programas de controle. As de natureza privada, estão enfrentando elevados índices de inadimplência, além de inúmeras dificuldades atuais que passam as organizações de modo geral.

Antigas formas de gestão passam a ser confrontadas com a necessidade de agilidade e flexibilidade, tanto administrativa quanto acadêmica, para enfrentar a realidade do mundo em rápida mutação. As pressões sociais e governamentais se fazem mais firmes e decisivas. Os governos passam a questionar mais seus resultados e a cobrar com maiores exigências um eficiente desempenho do papel desse importante segmento da sociedade

O contexto universitário é reiteradamente convidado a mudar processos, rotinas, currículos e até mesmo a sua forma de relacionamento com a sociedade para estar na vanguarda do conhecimento, preparando cidadãos aptos para atuar com eficiência e qualidade nesta nova realidade.

Entretanto, a maioria das escolas, com raras exceções, se mostram despreocupadas para enfrentar as mudanças impostas pela globalização da economia (FRANCO, 1997). O mais preocupante nesta afirmação é que ela vem de um consultor de recursos humanos: alguém que lida diariamente com um dos produtos da escola e é externo ao ambiente educacional propriamente dito. A maioria das escolas, além de seguir um modelo pré-histórico, abriu mão do compromisso de formar seus alunos e passaram a ser meras fornecedoras de informação, quando deveriam incentivar o exercício da liderança, da politização e da socialização do pensamento.

FINGER e GROSS (2000) afirmam que as universidades continuam preparando pessoas para o mundo do emprego. As faculdades, todas profissionalizantes até por legalidade, insistem em não lembrar que os diplomas não dizem nada sobre os diplomados e que as especializações apontadas indicam um profissional 'quadrado' para um mundo cada vez mais 'redondo', conforme MACEDO (1998), que ainda ressalta que a demanda atual é por profissionais globalizados, com conhecimentos transportáveis de uma ocupação para outra. Essa idéia vem ao encontro dos pensamentos transcritos anteriormente sobre o inconstante mundo do trabalho, em que cada trabalhador deve ser responsável pela sua carreira e esses conhecimentos transportáveis se encaixam muito bem no conceito de trabalho volátil, visto anteriormente.

Diante disso, cabe o questionamento: o que se espera da universidade para estes novos tempos? É inegável que o mundo está em permanente transformação estrutural e esta mudança, com certeza, trará alterações ao perfil da universidade que aí está. Ou seja, o que se espera, no mínimo, é a mudança.

Qualquer organização tem por si só uma vida média, tendendo ao desgaste como qualquer engrenagem. Assim sendo, os dirigentes devem possuir o conhecimento pleno das características da fase do ciclo de vida em que sua instituição se encontra, para poder, a qualquer custo, evitar o temível estágio de estagnação, que, infelizmente, é a fase na qual está a maioria das universidades brasileiras. As incertezas do mundo moderno, associadas à expansão e diversificação intensa do ensino superior e às conquistas da ciência e da tecnologia, as quais acarretam conseqüências imprevisíveis na área socioeconômica e nos métodos de trabalho, obrigam o repensar da universidade.

A organização universitária encontra-se, mais uma vez, num período de transição, em busca constante da reformulação da própria missão, conseqüentemente, de seu perfil ideal: a sintonia com os anseios comunitários atuais. Para tal, a universidade deve comportar-se como realmente é: universidade-universo, de acordo com GAMA FILHO e CARVALHO (1998), objetivando deixar como legado uma estrutura profissional, ética, social, cultural e humanitária a todos aqueles que a ela recorrem.

A gestão das universidades também tem passado por processos de transformação. Na primeira metade do século XX, a administração escolar já era área de estudos de especialização, verificando que a organização educacional apresenta características que a distingue dentre as demais. Todavia, conforme ressalta FINGER (1998), essas distinções tem servido para justificar concepções e práticas amadorísticas que as novas realidades sócio-econômicas não permitem mais.

Nas últimas décadas, a administração da organização escolar deixou de ser um campo restrito de estudos, dando lugar às novas abordagens, com estudos específicos de gestão de universidades, de institutos de pesquisa e de escolas profissionais entre outras. Essa nova abordagem gerencial, expressada em cursos de mestrado e doutorado, viu desde logo que teria de ser um projeto multidisciplinar, pois organizações dessa natureza apresentam problemas que não podem ser resolvidos somente com referencial da área da educação. Assim, a psicologia, a economia, o marketing, as ciências políticas, as teorias administrativas em geral, a sociologia e a informática, para citar as mais utilizadas, foram incorporadas aos programas de formação e capacitação, dando lugar a um profissional com embasamento mais amplo e com uma visão diferente da organização educacional. Diga-se, desde logo, que a administração em uma organização acadêmica tem como única obrigação servir como elemento facilitador do processo sócioeducacional, e nunca deve se arvorar em ser outra coisa, apesar da tentação de sê-lo. Assim, a gestão, com seus processos e recursos, deve estar a serviço de professores e alunos e nunca o contrário.

É interessante o fato de que quase todos os programas de gestão de instituições de ensino estão se situando fora das escolas ou dos centros de educação, constatação que não é muito pacífica, pois se por um lado a área da educação não apresenta um referencial teórico suficientemente abrangente para informar todas as ações dos

gestores, também é verdade que estes não poderão ter uma administração eficiente e eficaz sem o entendimento da natureza dos processos educacionais.

Outro problema que afeta o perfil da universidade no século XXI é o crescimento quantitativo sem precedentes das instituições de ensino superior, principalmente no Brasil, o que determina sérios problemas qualitativos, ocasionando, muitas vezes, uma perda de prestígio destas, enquanto locais de criação de conhecimento.

A maioria das universidades segue preocupada somente com a resolução de problemas internos, afastando-se da vanguarda do conhecimento e da procura por caminhos alternativos para o alcance de um futuro tido como ideal. Esta situação é tão delicada e tão certa quanto o fato da sociedade se encontrar em dramática mutação: onde os valores tradicionais são questionados, enquanto outros emergem com vigor, correspondendo, aparentemente, a novas necessidades e aspirações sociais, políticas, financeiras, filosóficas e culturais. E isso tem implicação direta na característica da universidade, que precisa despertar para o mundo exterior. Entretanto olhar para fora não significa olhar para o mercado de trabalho e verificar quais cursos de graduação ou de pós-graduação seriam mais 'vendáveis'. Significa uma visão holística, em busca de uma dimensão maior e multifacetada, em que o mercado de trabalho é apenas uma faceta: deve-se buscar a dimensão social. A universidade necessita dos fatores de inovação, motivação ou, ao menos, de adaptativos às demandas decorrentes das atuais solicitações ambientais.

A universidade, sendo uma instituição pensante, em contínuo desenvolvimento e que lida basicamente com seres humanos, ainda se apresenta extremamente lenta e complexa quando solicitada na necessidade de resposta aos estímulos ambientais, rápidos por natureza. A imersão endógena de longa duração, de acordo com GAMA FILHO e CARVALHO (1998), é um dos principais, se não o principal fator responsável por esta lentidão.

Após esta rápida e estreita análise da universidade frente aos novos tempos, poder-se-ia perguntar: ainda existe lugar para este tipo de universidade tão lenta e inflexível? Ao contrário do que alguns pensam, existe lugar sim para esta universidade nesta sociedade do conhecimento, porque ela tem um papel que nenhuma outra instância cumpre. Entretanto, é verdade que ela precisa ser repensada. E um dos

aspectos importantes a se considerar é o de que a universidade já não detém sozinha o monopólio do saber. Hoje já existem outras agências de educação agindo nos mais variados lugares. Além da família, a educação ocorre nos meios de comunicação, nas empresas, nos clubes, nos sindicatos, nas academias de ginástica e até mesmo nas ruas. As próprias cidades vão se transformando em agências educadoras por meio de fomento à participação da população na gestão de programas culturais e de organização dos espaços e equipamentos públicos, conforme aponta LIBÂNEO (1999).

Diante de todas essas constatações, vê-se que a chamada crise da universidade, que existe e deverá sempre existir, não é, primariamente, consequência da crise mundial atual, e sim de suas próprias características e do ambiente a ela relativo. O que tem de ser combatido, a qualquer custo, é o retrocesso ou mesmo a estagnação institucional, decorrente dos desgastes naturais da própria existência. A pior batalha a ser vencida pelo ser humano é a sua própria inércia física e/ou intelectual. Assim, é papel da universidade buscar a qualidade, acompanhando de perto as evoluções e as necessidades do seu ambiente.

#### **4.1 Redesenho organizacional da universidade<sup>2</sup>**

Os educadores são unânimes em reconhecer o impacto das atuais transformações econômicas e políticas, sociais e culturais na educação e no ensino, levando a uma reavaliação do papel da escola e dos professores. Entretanto, por mais que a universidade seja afetada nas suas funções, na sua estrutura organizacional, nos seus conteúdos e métodos, ela mantém-se como instituição necessária à democratização da sociedade.

A organização universitária está, de um modo geral, adentrando num período de transformações radicais, deixando de lado práticas tradicionais, numa renovação que abandona aparatos teóricos consagrados, conforme enfatiza FINGER (1988), que é reforçado por MARTIN (1996), quando coloca que as organizações precisam ganhar um

---

<sup>2</sup> Talvez fosse didaticamente ideal fazer uma divisão, no momento de esboçar uma nova forma para a universidade. Uma dicotomia igual a que acontece na maioria das universidades: parte acadêmica e parte administrativa ou gerencial. Entretanto, por acreditar que essa divisão só existe no papel, pois o trabalho das duas só tem um fim, ou seja, a qualidade dos serviços da universidade sejam eles quais forem, é que a divisão não será feita. Portanto, os assuntos estarão interconectados durante todo o texto, como são na realidade.

novo desenho, para que possam participar dessa mente global de modo mais eficaz. As novas idéias ganham forças e a teoria se refaz, a fim de incorporar as mudanças mais abrangentes que estão na nova sociedade e na nova economia. Tendo consciência e assumindo o fato de que a organização acadêmica tem um papel muito representativo, principalmente no novo milênio, é que a preocupação com a sua ordem de funcionamento e de governo se justifica.

Para embasar um esboço da forma de funcionamento da universidade do século XXI é importantíssimo que se faça uma viagem por conceitos que integram a universidade, sendo seus insumos e ao mesmo tempo seus produtos, como educação, trabalho, conhecimento, tecnologia, sociedade e mudança ambiental, por exemplo. É verdade que eles já foram vistos no decorrer deste trabalho, entretanto, serão retomados sob uma nova ótica, agora mais voltada para o aspecto gerencial, sem, no entanto perder de vista a sua função educacional.

Em considerações sobre educação diante da transformação geral da sociedade, TOURAINE (1996) aponta três ordens de conhecimento para uma educação mais completa: a ciência fundamental (biologia, matemática e língua entre outras); o conhecimento economicamente orientado (preparação para o mundo tecnológico e comunicacional); e os saberes socialmente úteis (defesa e preservação do meio ambiente, anti-racismo, valorização da vida e justiça social entre outros). Em complemento a essa idéia, LIBÂNEO (1999) propõe a discussão de alguns pontos como pressupostos, de qualquer escola, para o atingimento de uma educação de qualidade. São eles:

- *preparação para o mundo do trabalho*: a universidade deve se organizar para atender às demandas econômicas e de emprego, inclusive para as formas alternativas, em vista da flexibilidade que caracteriza os processos produtivos contemporâneos e da renovação tecnológica acelerada, proporcionando a melhor adaptação dos trabalhadores às complexas condições de exercício profissional no mercado de trabalho atual e futuro. De acordo com FINGER (1998), isto já vem acontecendo, pois a educação universitária tende mais à instrumentação para as ocupações sociais que para a aquisição de valores, pois a sociedade atual é, infelizmente, ou não, uma sociedade ocupacional: nela as pessoas precisam de uma educação que as instrumente para a sobrevivência no e do



trabalho. No entanto, isto não significa sucumbir ao domínio das relações econômicas, é simplesmente uma resposta concreta aos alunos diante de suas realidades;

- *formação para a cidadania crítica*: formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la corretamente, e não formar apenas para integrar o mercado de trabalho. Este tema merece uma discussão mais aprofundada noutro contexto, entretanto, entende-se que a universidade de hoje não é agência educadora primária. Apesar dessa crença, a universidade deve continuar o trabalho da escola primária e secundária, investindo na ajuda aos alunos a se tornarem críticos, a se engajarem na luta pela justiça social e a se situarem competente e criticamente no sistema produtivo. A universidade deveria ser centrada na formação geral (que articule o conhecer, a valorização do certo e do errado - bem e mal - e o agir) e na cultura tecnológica (tomar decisões, fazer análises globalizantes, interpretar informações de toda a natureza e pensar flexível e estrategicamente, para citar as mais importantes);

- *preparação para a participação social*: fortalecer os movimentos sociais, não apenas os que são de setores amplos da sociedade, mas também aqueles localizados em suas comunidades mais restritas, como nos bairros ou regiões, organizados em associações civis e entidades não-governamentais são algumas das formas possíveis. A preparação para a participação social é uma exigência educativa para viabilizar o controle público não-estatal sobre o Estado, como já vem ocorrendo no Brasil com a merenda escolar e outros temas, o que implica no desenvolvimento de competências sociais como relações grupais e intergrupais, processos democráticos e eficazes de tomada de decisão, capacidades como iniciativa, liderança, solução simplificada de problemas e boa comunicação entre outras características.

- *formação ética*: explicitar valores e atitudes por meio das atividades de ensino. Trata-se de reforçar, ou até mesmo, se for o caso, formar valores e atitudes ante o mundo da política e da economia, do consumismo, do sexo, da droga, da predação ambiental e outras formas de exploração que se mantêm na contemporaneidade.

Então, como deve proceder a universidade diante desses pressupostos? A instituição deve deixar de ser meramente uma transmissora de informação e transformar-se, sobretudo, num lugar de análises críticas e produção de informação: nela o conhecimento deverá possibilitar a atribuição de significado à informação. Nessa

universidade os alunos aprenderiam a caçar a informação (nas aulas, nos livros, na história, na TV, no rádio, no jornal, nos vídeos, nas pessoas mais experientes e através do computador, citando só os mais usuais) e os elementos cognitivos para analisá-la criticamente, dando a ela um significado pessoal. Para isso, o alunado precisa de formação cultural básica, assentada no desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas. Trata-se de capacitar os alunos a selecionar informações, mas, principalmente, a internalizar instrumentos cognitivos (saber pensar de modo reflexivo) para aceder ao conhecimento, conforme aponta LIBÂNEO (1999), que ainda enfatiza que dessa maneira, a universidade fará uma síntese entre a cultura formal (dos conhecimentos sistematizados) e a cultura experienciada. Por isso, é necessário que proporcione não só as linguagens para a busca, mas também para a criação da informação, ou seja, a universidade precisa articular a capacidade do aluno de receber e interpretar informações com a de produzi-las, a partir da noção de aluno-sujeito, sujeito do seu próprio conhecimento. Esta é a idéia de universidade como espaço de síntese.

*Um espaço onde seja possível, em uma sociedade culturalizada pela informação das multimídias e pela intervenção educativa urbana, realizar a necessária síntese doadora de sentido e de razão crítica de todas as mensagens-informação acumuladas de forma diversa e autônoma através dos meios tecnológicos. Síntese e significado enquanto reordenação e reestruturação da cultura recebida em mosaico. Dessa forma, conceber a escola como um espaço de síntese é acreditar nela como estrutura possibilitadora de significado mais do que como estrutura possibilitadora de informação (COLON, 1994, p. 78).*

Para esse espaço de síntese funcionar corretamente, LIBÂNEO (1999) aponta 9 temas e práticas a serem relevados no fazer da universidade. Esses conceitos unidos sinalizam um novo posicionamento e instrumentação da universidade diante do mundo contemporâneo, com a finalidade de formar espíritos críticos. São eles:

1- *Mediação pedagógica*: assumir o ensino como aprendizagem ativa do aluno com a ajuda pedagógica do professor. O ensino exclusivamente verbalista, a mera transmissão de informações e a aprendizagem entendida somente como acumulação de conhecimentos, ou seja, a tríade lousa, giz e cuspe não subsistem mais. Isso não significa o abandono dos conhecimentos sistematizados das disciplinas nem da exposição de um assunto. Significa que o professor deve fazer a mediação entre a relação ativa do aluno com a matéria, inclusive com os conteúdos próprios de sua

disciplina, mas considerando os conhecimentos, a experiência e os significados que os alunos trazem à sala de aula, seu potencial cognitivo, suas capacidades e interesses, seus procedimentos de pensar e seu modo de trabalhar. Ao mesmo tempo, o professor ajuda no questionamento dessas experiências e significados, provê condições e meios cognitivos para sua modificação por parte dos alunos e orienta-os, intencionalmente, para objetivos educativos. Está embutida aí a ajuda e a relevância do professor para o desenvolvimento das competências do pensar, em função de que expõe problemas, pergunta, critica, dialoga, houve os alunos, ensina-os a argumentar, abre espaço para expressarem seus pensamentos e desejos, de modo que tragam para as aulas a sua realidade.

2- *Transformar a prática pluridisciplinar em prática interdisciplinar*: a escola do pluridisciplinarismo é aquela que se conhece. Nela, as disciplinas do currículo são justapostas e isoladas entre si, geralmente sem integração entre os domínios do conhecimento. O ensino das disciplinas segue uma ordem lógica e horária rígida, sem considerar as diferenças de aprendizagem entre os alunos. O aluno aprende diretamente do professor e do livro didático. Os problemas da vida real em sociedade, os interesses nos quais os alunos estão envolvidos, outras formas de saber, tradicionalmente não estão presentes na sala de aula. Ou seja, critica-se a organização disciplinar por que ela lida com o conhecimento de forma estanque, fechada e fragmentada; e, por isso, impõe dificuldades ao conhecimento interdisciplinar. FINGER (1998) comenta que a organização acadêmica continua a sacramentar a fragmentação do conhecimento, em forma de matérias, disciplinas e atividades, em um modelo vencido. Isto força o aluno a uma mudança radical na sua maneira de ver o mundo, pois na realidade dele, fora da universidade, tudo acontece ao mesmo tempo e não fractalmente. Com isso, os professores seguem um compromisso muito maior com os seus conteúdos que com a realidade ou com uma proposta mais global. Isto precisa ser repensado urgentemente. De acordo com IMBERNÓN (2000), já existem universidades que enfrentam o assunto, como a Harvard University, onde o estudo de casos que envolvem várias disciplinas é utilizado, e não só para a escola de Administração, mas também para a de Medicina e outros cursos, justamente visando uma maior e necessária aproximação da realidade.

A noção mais conhecida e clássica de interdisciplinaridade é a de interação entre duas ou mais disciplinas para superar a fragmentação, a compartimentalização de

conhecimentos, implicando uma troca entre especialistas de vários campos do conhecimento na discussão de um assunto, na resolução de um problema, tendo em vista uma compreensão melhor da realidade. A característica central da interdisciplinaridade consiste no fato dela conseguir incorporar os resultados de várias especialidades, emprestando-lhes os esquemas conceituais de análise, os instrumentos e as técnicas metodológicas, a fim de fazê-los integrar, depois de havê-los comparado e julgado. Nessa noção está a idéia de superação da especialização excessiva, portanto, de maior ligação teórico-prática, maior ligação da ciência com suas aplicações. A idéia é de que não se trata de conhecer por conhecer, mas de ligar o conhecimento científico a uma cognição prática, isto é, de compreender adequadamente a realidade para, então, transformá-la corretamente.

Atitudes e práticas interdisciplinares, todavia, não são incompatíveis com organização do currículo por matérias, que tem por base as disciplinas científicas, porque não há prática interdisciplinar sem a especialização disciplinar. O vício principal do currículo por disciplinas é reduzir o ensino à exposição oral dos conteúdos factíveis e ao material informativo do livro didático, sem considerar o processo de investigação, os modos de pensar a que as disciplinas recorrem e a funcionalidade desses conteúdos para a análise de problemas e situações concretas e para a vida prática cotidiana, conforme afirma LIBÂNEO (1999), que ainda aponta como sendo esta a origem e postulação de uma atitude interdisciplinar que mobiliza o professor a transitar do geral ao particular e deste ao geral, do conhecimento integrado ao especializado e deste ao integrado, do território da disciplina a suas fronteiras e vice-versa.

Uma mudança de atitude dos professores diante da rigidez da organização disciplinar implica compreender a prática da interdisciplinaridade em três sentidos: como atitude, como forma de organização 'administrativa e pedagógica' da universidade e como prática curricular.

A organização escolar interdisciplinar é um modo de efetivar a atitude interdisciplinar docente e discente, apoiando-se e expressando-se na elaboração coletiva do projeto pedagógico e nas práticas de organização e gestão da escola. Começa, portanto, com a integração dos professores das várias disciplinas e especialistas num sistema de atitudes e valores que garantam a unidade do trabalho educativo e se viabiliza por um sistema de organização e gestão negociado. É uma prática

organizacional que possibilita a intercomunicação de saberes, atitudes e valores, fundamentos da interdisciplinaridade.

Como prática curricular, há muitas formas de viabilização: reunir disciplinas cujos conteúdos permitem um tratamento didático-pedagógico interdisciplinar (por exemplo, em projetos específicos ligados a problemas sociais, as grandes questões atuais, a temas unificadores); formular - após o levantamento de características da realidade local e da identificação de problemas mais significativos para o grupo de alunos - temas geradores que possibilitem a compreensão mais globalizante dessa realidade por meio da contribuição de várias disciplinas; desenvolver práticas de ensino não convencionais que ajudem os alunos a aprender a pensar a ter maior flexibilidade de raciocínio, a ver as coisas nas suas relações; em cada disciplina, orientar o estudo de um assunto para abordá-lo em todos os seus aspectos, ligações, relações internas e externas e fazer a trama com os problemas sociais e cotidianos.

A atitude interdisciplinar requer uma mudança conceitual no pensamento e na prática docentes, pois seus alunos não conseguirão pensar interdisciplinarmente se a universidade e os professores lhes oferecerem uma metodologia e um saber fragmentado e descontextualizado.

3- *Conhecer estratégias do ensinar a pensar e do ensinar a aprender a aprender*: esta idéia está associada aos esforços dos educadores em prover os meios da autoconstrução social do conhecimento pelos alunos. Muitos desenvolvem, por si próprios, procedimentos alternativos de aprendizagem ou modos de pensar. Outros estudantes, no entanto, tem dificuldades de usar os conceitos, organizar ou reestruturar os pensamentos, interpretar textos ou adquirir métodos próprios de trabalho. NISBET e SCHUCKSMITH (1994) afirmam que a diferença não reside simplesmente na posse de uma certa quantidade de inteligência ou mesmo numa série de técnicas ou métodos corretos de estudo: a chave da reação de cada aluno diante da situação de aprendizagem é a sua capacidade de captar, consciente ou inconscientemente, as exigências da tarefa e de responder a ela adequadamente. Então, pode-se aprender a aprender de muitas maneiras, inclusive mediante o ensino tradicional, apesar de existirem meios menos difíceis e mais incentivadores.

Estratégias de aprendizagem são, pois, a estruturação de funções e recursos cognitivos, afetivos ou psicomotores que têm influência sobre o indivíduo nos processos

de cumprimento de objetivos de aprendizagem. Não se trata meramente de técnicas instrumentais ou de prover ao aluno um repertório de habilidades mecanizadas, nem, de reduzir a aprendizagem à aquisição dessas estratégias. No entanto, elas constituem uma etapa indispensável para atingir a capacidade de raciocínio, de pensamento criativo e de resolução de problemas.

4- *Auxiliar os alunos a buscar uma perspectiva crítica dos conteúdos, a se habituarem a apreender as realidades enfocadas nos conteúdos de forma crítico-reflexiva*: este ponto é um desdobramento das estratégias do ensinar a aprender a aprender que culminam com o ensinar a observar e pensar criticamente. O ensino cria modos e condições de ajudar os estudantes a se colocarem perante a realidade para pensá-la e nela serem atores. Nesse sentido, aprender a aprender não é mais do que a condição em que o aluno assume conscientemente a construção do conhecimento, aprende como fazê-lo e utiliza os conteúdos internalizados (conceitos, habilidades, atitudes e valores entre outros) em problemas e necessidades da vida cotidiana. O que se consegue agregar com isso é a capacidade de problematizar, ou seja, de aplicar conceitos como forma de apropriação dos objetos de conhecimento a partir de um enfoque totalizante da realidade. Noutras palavras, pode-se dizer que é uma visão crítico-social dos conteúdos, em que os objetos de conhecimento (fatos, leis e habilidades entre outros) são percebidos nas suas características próprias e, concomitantemente, nas suas relações com outros fatos e fenômenos da realidade.

5- *Interpretar o trabalho de sala de aula como um processo comunicacional e desenvolver capacidade comunicativa*: para lidar com o conhecimento sistematizado e com a potencialização das capacidades cognitivas e afetivas dos alunos é necessário que sejam utilizadas linguagens, não só para buscar informações, mas também para a emissão de informação, pois toda a prática educativa envolve capacidades comunicativas. É importante que a universidade como um todo esteja preocupada com o desenvolvimento e utilização de um sistema de linguagem compatível com o aprendizado do aluno, o que viria a facilitar e muito o processo.

6- *Reconhecer o impacto das novas tecnologias da comunicação e informação na sala de aula (televisão, computador, videogames, internet e Cd-rom entre outros)*: durante muito tempo, ainda, a escola continuará atrelada a sala de aula, ao quadro negro e aos cadernos. No entanto, as mudanças tecnológicas têm - e terão cada vez mais -

impacto na educação escolar (de qualquer nível) e na vida cotidiana. A universidade não pode mais ignorar a televisão, o cinema, o computador, o telefone e o fax, que são veículos de informação, de comunicação, de aprendizagem e de lazer, pois há tempos o professor e o livro didático deixaram de ser as únicas fontes de conhecimento. O mundo dos alunos de hoje é muito variado. Eles já chegam à escola sabendo muitas coisas vistas na TV ou ouvidas no rádio, lidas nos *outdoors* ou exibidas nos *shopping centers* que visitam.

*Os alunos estão acostumados a aprender através dos sons, das cores, das imagens fixas das fotografias ou, em movimento, nos filmes e programas televisivos. (...) O mundo desses alunos é polifônico e policrômico. É cheio de cores, imagens e sons, muito distante do espaço quase exclusivamente monótono, monofônico e monocromático que a escola costuma lhes oferecer (KENSKI, 1996, p.113).*

Sabe-se que a universidade tem um papel fundamental em auxiliar os alunos, a partir da informação, a buscar o conhecimento e aprender a atribuir significados aos fragmentos de informação superficial dos meios de comunicação. É preciso que essas mídias e multimídias sejam encaradas como parte do conjunto das mediações culturais que caracterizam o ensino. Assim, são portadores de idéias, atitudes, emoções e habilidades e, portanto, traduzem-se em objetivos, conteúdos e métodos de ensino.

E mais: a universidade precisa aproveitar essa riqueza de recursos externos, não para reproduzi-los na sala de aula, mas para dar posicionamento a essas informações, orientar discussões, preencher as lacunas do que não é apreendido e ensinar os alunos a estabelecer uma visão crítica do material que é veiculado pelos meios de comunicação.

7- *Atender a diversidade cultural e respeitar as diferenças no contexto da escola e da sala de aula:* trata-se de reconhecer que a aprendizagem dos alunos depende da origem social, da situação pessoal e familiar, da relação com os professores, tanto ou mais ainda que da inteligência. Isto diz respeito à preocupação em vincular o trabalho que se faz na universidade com a vida que os alunos levam fora daquele local e com as diferentes capacidades, motivações formas de aprendizagem de cada um. Isto é, levar em conta as experiências do cotidiano que os alunos têm na sua condição de vida (ricos, pobres, negros, brancos, homens, mulheres, trabalhadores, pais, mães par citar as mais sabidas). É a consciência de que não é possível atuar com todos os alunos da mesma

maneira. Atender à diversidade cultural é a tentativa de reduzir a defasagem entre o mundo do professor e o mundo vivido dos alunos, bem como promover a igualdade de condições e oportunidades de aprendizado a todos.

8- *Investir na atualização científica, técnica e cultural dos docentes como fontes do processo de aprender a aprender*: é preciso colocar a autoformação contínua como requisito da profissão docente, pois o advento de novas concepções de aprendizagem, a tarefa de ligação do conhecimento científico com os problemas do cotidiano e o desenvolvimento acelerado das novas tecnologias da comunicação e informação praticamente impõem esta necessidade. Cada vez mais os professores estarão trabalhando com situações-problema e temáticas integradoras que requerem uma espécie de alfabetização frente aos novos recursos científicos e tecnológicos, pela qual se incorpora aos saberes do cotidiano. Os docentes necessitam de uma perspectiva mais estruturada e elaborada para superar o senso comum. Isto implica na capacidade de saber conduzir discussões para soluções de problemas a partir de diferentes enfoques (várias disciplinas), de contextualizar o objeto de estudo em sua dimensão ética e sociocultural e de ter capacidade de trabalhar em equipe.

9- *Desenvolver no aluno e no professor comportamento ético e saber orientar os alunos em valores e atitudes em relação à vida, ao ambiente, às relações humanas e a si próprios*: apesar de não ser agência educadora primária, como já salientado, é sabido que a universidade também ensina valores. Portanto, deve-se assumir a postura de ensinar esses valores. Não se pode deixar que as ameaças de um relativismo ético, hoje existente, comprometam o papel educativo do ensino, que consiste em aliar conhecimentos a convicções, considerando estas como princípios norteadores da personalidade diante de problemas e dilemas da vida prática. A universidade que silencia sobre valores, abre espaço para a atuação de valores diferentes dos seus.

No dia-a-dia da universidade, os professores, os diretores, as políticas, as cores, enfim, o ambiente universitário passa valores para os alunos. E é justamente por isso que o grupo docente e gerencial da universidade precisa explicitar princípios norteadores para a vida prática decorrentes de um consenso mínimo, a partir de atitudes, normas e conteúdos. Obviamente não se trata de valores de doutrinação política ou religiosa, mas sim de propiciar aos alunos conhecimentos, estratégias e procedimentos de pensar sobre valores e critérios norteadores de modos de pensar, decidir e agir. Os



trabalhadores da universidade têm de estar conscientes que as pessoas vão até a universidade na busca de auxílio para aumentar seu conhecimento. E este não está restrito ao conhecimento técnico. É conhecimento de todo o tipo. Então os educadores devem estar atentos ao fato de que não se dá referência apenas nas disciplinas e práticas normais, se dá referência com olhares, com idéias, com pensamentos e atitudes frente ao mundo.

O tratamento da questão ética constitui-se num desafio aos educadores, o que os levará, se encarado, a estarem preparados para ajudar os alunos nos problemas morais, como a democracia, a justiça, a liberdade, a convivência com as diferenças e o direito de todos à felicidade e a auto-realização.

Estes nove pontos percorridos são princípios norteadores da universidade. Se eles forem levados à realidade, com certeza serão de grande valia para a formação, em seus alunos, do espírito crítico, deixando-os preparados para o século XXI, um século que chega cheio de questionamentos, de dúvidas e descrenças. Este quadro exige das pessoas um esforço enorme para distinguir o certo do errado, o bem do mal. E certamente a universidade tem, também, nesta busca de respostas um importante papel.

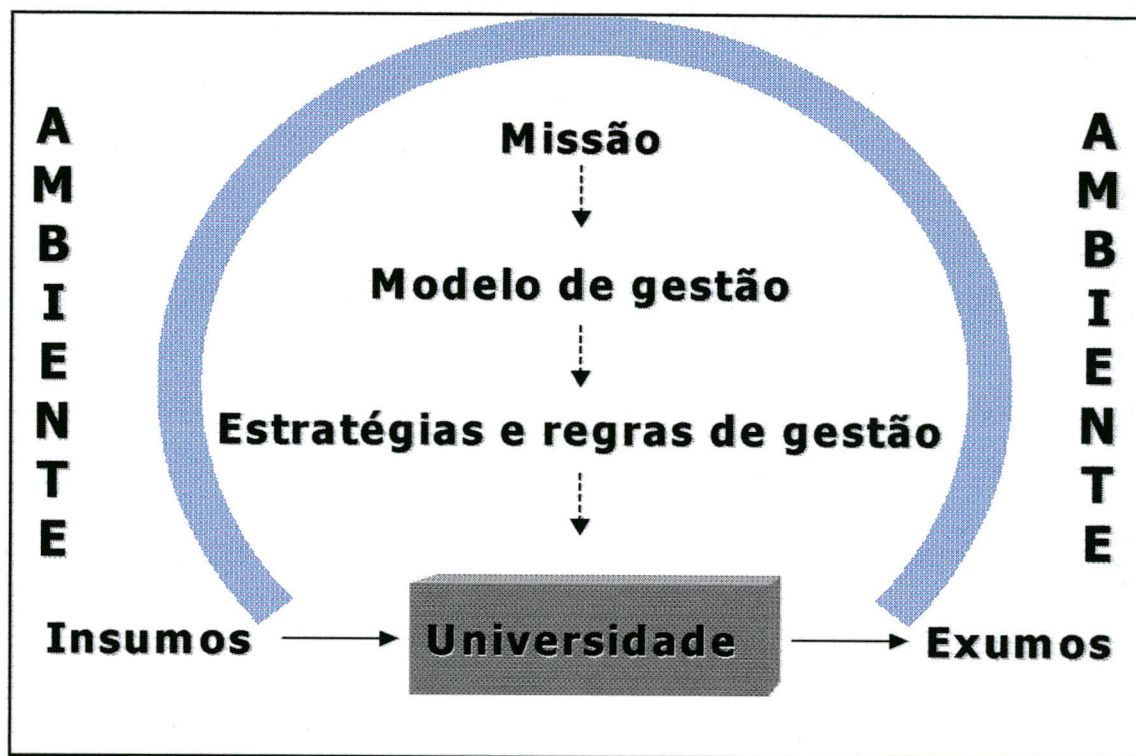
Sem perder de vista a visão gerencial, inserida no todo da universidade, é necessário que se faça uma recapitulação de alguns conceitos administrativos. Essa recapitulação deve começar pelo contexto envolvente da universidade, ou seja, com a visão sistêmica da universidade, visualizada na figura 5 mais claramente.

Conforme enfatizam TACHIZAWA e ANDRADE (1999), esse conceito de visão sistêmica deve ser incorporado pela sua grande importância dentro de qualquer modelo de gestão ou planejamento estratégicos. É, sem dúvidas, vital a compreensão do ambiente (interno e externo) e seus fatores para o sucesso de qualquer redesenho, pois a universidade existe para satisfazer as necessidades de educação e profissionalização de qualquer sociedade - o seu ambiente. E decorrentes deste processo, existem outros subprodutos como a pesquisa e a extensão, sempre voltados ao aperfeiçoamento do primeiro.

A partir desse conceito, inicia-se uma nova discussão que deve ser primária: qual é a vocação da universidade? Qual é a vocação do saber? Seria realmente a educação e a profissionalização? Ou a venda de suas pesquisas às empresas? E o tão falado tripé da universidade ensino-pesquisa-extensão, até que ponto é válido? Com

quem é o verdadeiro compromisso da universidade? A resposta a essas perguntas é uma extensa lista, conforme já enfatizam, há tempos, autores como BALDRIDGE (1971), que conduzirá a uma determinada estratégia e, conseqüentemente, estrutura da universidade. Então, a instituição deve descobrir qual é o seu compromisso, a sua *core competence* e a sua missão, para então buscar o caminho a ser seguido e a melhor estrutura para nele caminhar.

**Figura 5 - Visão sistêmica simplificada da universidade**



Fonte: Adaptado de TACHIZAWA e ANDRADE (1999, p.64).

Para chegar a soluções para aquelas indagações e em busca de modelos de gestão sintonizados com o futuro, muitas universidades têm discutido suas verdadeiras vocações. Para isso, é necessário que a discussão permeie alguns conceitos básicos de recursos legais, humanos e, principalmente, de marketing (já que a universidade está sendo analisada sob a ótica gerencial). E se o assunto é ensino, uma pergunta inicial deve ser feita: a quem qualquer universidade serve? Quem é o destinatário de seus produtos?

Primeiramente pode-se responder: o aluno. Num nível mais abrangente, pode-se dizer: o mercado de trabalho e a sociedade. Conectando as duas respostas, vê-se que

a sociedade cobra do aluno certa formação, principalmente, no momento da busca por um emprego e no comportamento do dia-a-dia; o discente, por sua vez, cobra da universidade ensinamentos que o prepare adequadamente para as realidades demandadas pela sociedade. Então, pode-se afirmar que o receptor direto do produto ensino é o aluno.

Quando se trata de pesquisa e extensão: a quem a universidade serve? Às empresas e à sociedade, dependendo do tipo de estudo ou trabalho. Entretanto, na maioria das vezes, o aluno está envolvido em ambos, pois precisa aprender a pesquisar e praticar os conceitos que aprende.

Sob uma ótica gerencial, então, tem-se duas respostas: uma centrada na visão voltada para o aperfeiçoamento do aluno (com pesquisa e aplicação prática) e outra centrada no lucro resultante da venda de pesquisa ou serviço - considerado como pesquisa e extensão.

Referente a esta problemática, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB - no Brasil, aprovada em 1996, implementou mudanças importantes e polêmicas que já estão direcionando o futuro do ensino superior no país. Uma delas é a separação do ensino, pesquisa e extensão, caracterizando as entidades em centros de pesquisa e outras como instituições de ensino superior. Essas mudanças vieram a flexibilizar o sistema educacional, possibilitando uma maior diversificação dos programas. Noutros países, como os Estados Unidos, por exemplo, a lei funciona quase da mesma maneira, sendo até mais flexível, incentivando outras formas.

Para Antonio Carlos Caruso Ronca, reitor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP - e presidente da Associação Brasileira de Universidades Comunitárias - ABRUC - afirma que as universidades têm que descobrir sua vocação (ensino, pesquisa ou extensão: não necessariamente os três juntos). Mas é importante que isso fique bem claro e transparente para o aluno e para a sociedade. Já o reitor da Universidade da Amazônia e presidente da Associação Brasileira das Mantenedoras das Escolas Superiores - ABMES -, Edson Franco, afirma que a melhor contribuição de uma universidade para a sociedade vem por meio da pesquisa, aquela que discute os problemas que a sociedade sofre; e uma universidade que não tenha pesquisa consistente não merece este título. Sobre este assunto, Cláudio Moura de Castro, assessor-chefe para educação do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID -

ressalta que há espaço para os diferentes modelos de ensino na educação superior brasileira, afirmando que devem coexistir instituições para formar a elite pensante do país, pesquisadores de alto nível e outras para atender o mercado de trabalho (DINIZ, 2000).

Acredita-se que a idéia de Cláudio Moura de Castro é cabível e deve se tornar prática até por preceito legal. É estrategicamente interessante que as instituições tomem seus destinos nas mãos e escolham, de acordo com seus valores, o caminho a seguir. Se o tripé ensino-pesquisa-extensão for mantido, ótimo! Senão, ótimo também! Desde que isso seja bem definido. É esperado que os usuários saibam disto, para que assim possam ter poder de escolha entre uma e outra, conhecendo os riscos e também as vantagens de cada uma.

No que se refere à subserviência da universidade ao mercado de trabalho, os cursos que não forem absorvidos pelo mercado devem e irão desaparecer. E não significa que a universidade está sendo controlada pelo mercado de trabalho. Quer dizer que as pessoas e a sociedade, não precisam deste ou daquele curso no momento. É uma questão de marketing: se a necessidade não existe ou não foi criada, não há marketing que sustente qualquer curso superior, nem mesmo nas faculdades públicas de ensino gratuito. O importante é a prática de um ensino de qualidade que cria conhecimentos, e, ao mesmo tempo, forma cidadãos pensantes para o país. Apesar desta constatação, é importante ressaltar que também existe consciência da importância do desenvolvimento da ciência e tecnologia no Brasil.

Para permitir e operacionalizar essa realidade de vários tipos de escolas superiores - e para acompanhar a frenética mutação ambiental -, a nova LDB, no Brasil, permite a abertura dos chamados Cursos Sequenciais - já existentes em vários outros países. Eles foram criados para aprimorar a mão-de-obra para as profissões emergentes da atualidade. São cursos superiores com menor duração que os convencionais, e não abarcam uma formação tão abrangente, somente tendo objetivos profissionalizantes. Entretanto, a idéia da universidade formadora de cidadãos não está excluída deste tipo de universidade ou curso, apesar da fragilidade, pois ela se apresenta nas mais variadas formas, como já foi apresentado, que nem sempre são disciplinas específicas. Os valores, as atitudes e a coerência da gerência, dos professores e das regras também são fortes referenciais para o alunado.

Definido qual o perfil a ser seguido, é interessante retornar e observar a universidade no seu contexto, com uma visão mais holística. A partir disso, pode-se dizer que a universidade do século XXI se fundamenta nas seguintes 'novidades':

- novo ambiente empresarial: mercado dinâmico, aberto e competitivo;
- nova empresa: organização aberta, atuando em rede e fundamentada no conhecimento e na informação;
- nova tecnologia: novas metas para a tecnologia de informação; computação em rede, aberta e centrada no usuário;
- nova ordem geopolítica: realidade mundial aberta, volátil e multipolar.

É intencional a utilização das palavras novo(a) e aberta, pois estas expressões devem, cada vez mais, estar presentes no discurso organizacional, pois o ambiente é caracterizado por mudanças contínuas e desenfreadas que marcam os processos mais valorizados na atualidade: o conhecimento gerando novos conhecimentos e estes sendo aplicados, sempre resultando em mudanças.

*A nova organização é dinâmica e pode responder rapidamente a mudanças no mercado. Ela possui uma estrutura diferente, mais achatada e apoiada em equipes, eliminando a hierarquia burocrática. Ela se baseia em compromisso em vez de controle. Os processos empresariais são simplificados em favor da produtividade e da qualidade. A nova organização é aberta e atua em rede (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p. 132).*

É interessante que se faça uma comparação entre algumas características da nova universidade, desenhada para trabalhar ante a nova ordem mundial, e as da universidade-padrão. Para uma melhor visualização, o confronto é baseado em parâmetros e o comportamento deles, em cada uma das organizações, o que está bem visto no quadro 2.

Observa-se que há uma inversão de vários elementos. Há um novo enfoque da administração, voltado para a valorização dos funcionários e alunos.

GAMA FILHO e CARALHO (1999) enfatizam que os administradores universitários precisam conduzir as mudanças organizacionais no sentido de tornar as instituições mais humanas, facilitando o processo de aprendizado contínuo e promovendo maiores níveis de qualidade de vida e satisfação dos profissionais que delas fazem parte, tornando-as instituições competitivas.

**Quadro 2 - Comparação entre o perfil da universidade padrão e a nova universidade**

PARÂMETROS	UNIVERSIDADE PADRÃO	NOVA UNIVERSIDADE
Estrutura	Hierárquica	Aberta em rede (racional)
Escopo	Interno e fechado	Externo e aberto
Enfoque de recursos	Patrimonial informativo	Humano formativo
Dinâmica acadêmica	Estática e estável	Dinâmica e mutante
Enfoque de pessoal	Administradores funcionais	Administradores profissionais
Motivação	Recompensa ou punição	Compromisso
Direção	Comandos gerenciais	Autogerenciamento
Base de ação	Controle	Envolvimento e poder para agir
Motivação individual	Satisfazer superiores	Alcançar metas de equipe
Treinamento	Conhecimentos funcionais	Competência profissional
Base para compensação	Posição hierárquica	Realizações e grau de competência
Relacionamentos	Feudal	Federativo
Atitude do funcionário	Indiferença (é um emprego)	Identificação (minha universidade)
Requisitos administrativos	Boa administração	Liderança e criatividade

Fonte: Adaptado de RODRIGUES (1998, p. 21).

Um conceito que vem tomando importância na universidade é o sistema de informação. O novo paradigma de tecnologia obriga as instituições a possuírem um sistema de informação aberto e operado em rede. Ele é modular, dinâmico e baseia-se em componentes intercambiáveis. Ele acaba por induzir a organização ao *empowerment*, distribuindo a informação e o poder decisório aos usuários. Conforme TACHIZAWA e ANDRADE (1999), o sistema de informação opera da mesma maneira que as pessoas, integrando dados, texto, vídeo e imagem em seus diversos formatos - informação, proporcionando uma espécie de espinha dorsal para as estruturas organizacionais orientadas para equipes. O sistema de informação já atingiu o ponto de maturidade no qual se tornou atingível e economicamente viável e, neste contexto de evolução tecnológica, quanto mais tempo a instituição de ensino esperar para iniciar esta transição, maior será a exigência de investimentos e gastos a curto e longo prazo.

Todo esse sistema de informação deve estar disponível para os usuários não somente na sede física da universidade. Nos dias atuais, uma realidade que cresce dia-a-dia é a internet. É importante que a instituição de ensino utilize essa ferramenta como um de seus meios de atingir o seu público. Esse alcance deve ser estendido do

marketing, inicialmente, para os programas voltados aos funcionários, docentes e discentes (ensino, pesquisa, consulta de notas, mensalidades, fóruns de debate e listas de discussão entre outros). Algumas poucas universidades já estão praticando o que chama de educação a distância. É mais um meio que a escola possui de estar mais presente na vida dos alunos, dos funcionários e professores. É importante que cada um tenha o seu espaço pessoal, saiba como funciona a navegação, o conteúdo do espaço virtual e, acima de tudo, descubra como é simples, fácil e construtiva a utilização dessa ferramenta para aprender.

Entretanto, pouquíssimas universidades têm utilizado adequadamente esse meio. Talvez um dos motivos seja a falta de precisão na medição do potencial deste recurso, pois sua utilização é ainda incipiente. Entretanto, sabe-se que existe potencial, e, para muitas pessoas, certamente é enorme.

Por meio da internet, a universidade pode colocar o aprendizado mais nas mãos dos alunos, incentivando a idéia do aprender a aprender. Entretanto, a aceitação, compatibilização ou até mesmo a transição de um modelo de ensino tradicional, presencial e instrutivista para outro construtivista e não-presencial, com certeza será relativamente lenta (frente aos dias atuais) e difícil. Contudo, a internet e os rápidos avanços tecnológicos estão pressionando, e muito, para a subversão do modelo tradicional de ensino, principalmente o profissional.

É preciso que o modelo universitário tradicional de aprendizado criado desde o surgimento das universidades, nos séculos XI e XII - que depende de três elementos básicos: uma sala de aula, um grupo de alunos e um professor -, se atualize e responda adequadamente às necessidades da nova sociedade. Não é uma fuga do velho, do passado, é uma adequação necessária ao presente e ao futuro, ou melhor, às necessidades humanas. É a aplicação das idéias de São Tomás de Aquino, quando afirmou que o principal agente da educação não deveria ser o professor e sim o aluno. Assim, o estudante seria capaz de conduzir sozinho as suas descobertas de aprendizado. Tornando-se intelectualmente autônomo, ele recorreria a um mestre (professor) apenas para verificar se estava no caminho correto e para ouvir e aprender pelas experiências dele.

Basicamente esse é o modelo que se quer para o ensino universitário da atualidade e do futuro. São Tomás de Aquino não profetizou essa idéia, entretanto, as

universidades, muitas afiliadas suas na Idade Média, não haviam encontrado um meio, juntamente com a sociedade, para tornar as idéias de Aquino realidade. É a idéia, considerada impossível por muitos, do indivíduo autodidata, responsável pelo seu aprendizado e crescimento contínuo.

E este instrumento virtual deve ser utilizado não só para os alunos da universidade, como também para os funcionários. A universidade tem que aplicar essas tecnologias que incorpora (ou incorporará com certeza) aos seus processos funcionais. A capacitação dos seus funcionários também pode ser feita dessa maneira. É a universidade corporativa virtual da própria universidade. Por que não? Não há nada de novo nesta idéia; ou há? Talvez na idéia não, mas na sua aplicação sim. Não é mais aceitável que a universidade não aplique em si própria as vacinas que cria para aperfeiçoar o mundo empresarial, como se não pertencesse a ele.

A universidade, em certas ocasiões necessárias, precisa estender o seu braço empresarial, que possui por natureza e concepção, e agarrar as oportunidades que estão no ambiente. Ela precisa, às vezes, ser flexível e agir como uma empresa, sempre atenta às necessidades de seu meio. Um desenho de organização universitária atenta aos princípios empresariais está representado na figura 6, que visualiza, racional e simplificada, como poderia ser uma universidade preparada e atenta e às atuais demandas sociais.

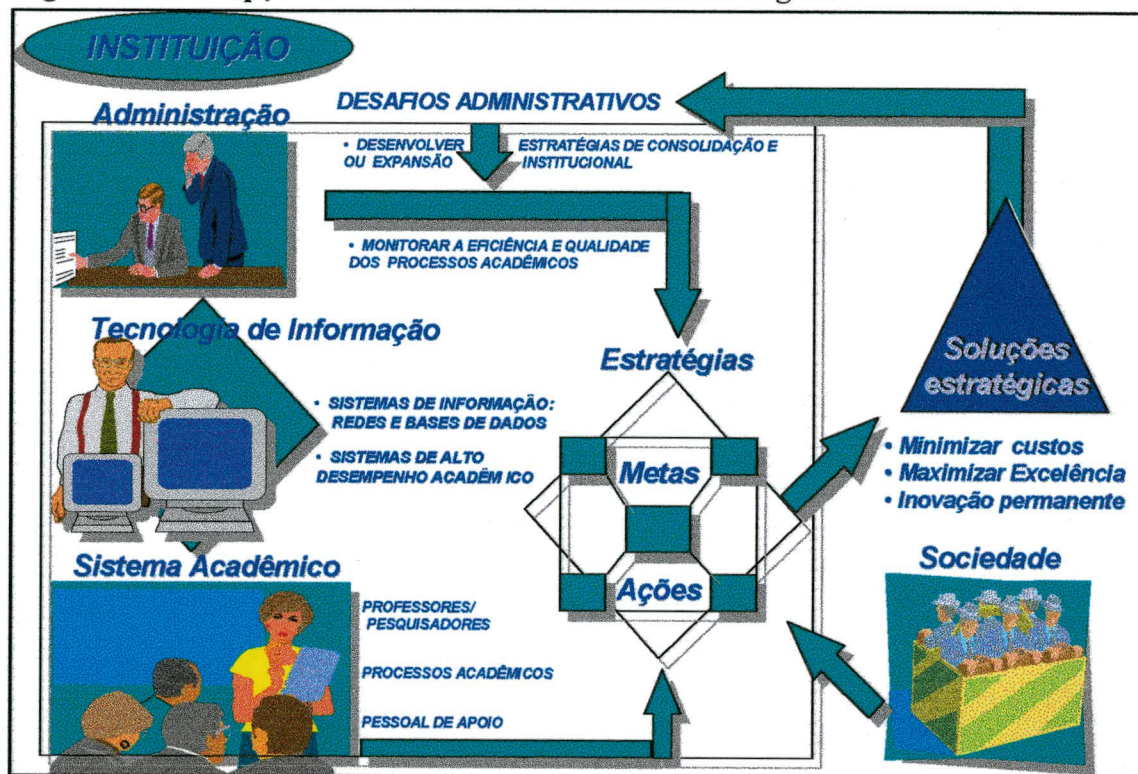
A proposta de RODRIGUES (1998) pressupõe uma instituição voltada às demandas externas e atenta às internas. Tem os sistemas administrativo e acadêmico colocados como dois elementos em extremos. Isto não é pacífico, pois na realidade eles existem unidos num só objetivo, como já mencionado. Por isso deveriam estar integrados. Conforme KOTLER e FOX (1994), isto pode acabar interferindo na orientação para o marketing que a instituição como um todo deve possuir. Isto no sentido de atender o aluno da melhor forma. Não se está afirmando que o modelo esteja errado. Ao contrário, está se mostrando que há um viés na sua representação apenas, pois a pressuposição do modelo é justamente o atingimento da qualidade no atendimento e na gerência, como já enfatizado.

A preocupação com a simples representação mostra um fato que é comum nas organizações, que não deveria acontecer. Os dirigentes da 'parte administrativa' se distanciam da realidade funcional (no caso da universidade, a acadêmica) e tomam ou



deixam de tomar decisões que, às vezes, são prejudiciais ao bom relacionamento com o cliente. E isto deve ser veementemente combatido. Entretanto, se a cultura organizacional da universidade estiver em consonância com os objetivos por ela pretendidos e os meios para alcançá-los, a representação não terá importância alguma.

**Figura 6 - Concepção de universidade do Modelo Rodrigues**



Fonte: Adaptado de RODRIGUES (1998, p. 22).

Superada a discussão da representação, percebe-se que o Modelo Rodrigues explicita muito bem a questão da formação das metas e ações. Ele congrega a parte administrativa e a acadêmica juntamente com a comunidade na formação das soluções estratégicas. Ao mesmo tempo, ele mescla os recursos da instituição com seus propósitos, em busca de minimização de custos, maximização da excelência dos serviços e inovação permanente.

Uma proposta bastante interessante também é a feita por FINGER (1998), quando ele descreve os cursos de graduação como projetos, a serem refeitos a cada nova absorção de alunos pela universidade. Essa forma de projeto refeito periodicamente é uma adaptação aos tempos modernos de tantas mudanças. Na proposta consta o esclarecimento do papel de cada uma das partes envolvidas - alunos, professores,

coordenador de curso e administração - e o plano de trabalho do coordenador, que deve ser revisado também a cada período letivo. Interessante neste modelo é a escolha do coordenador do curso, que se dá por meio da apresentação de planos de trabalho pelos candidatos ao cargo. Só este ponto já é suficiente para a justificação da proposta, pois se dá um grande passo em direção à participação e à qualidade, pois as propostas podem acabar - e certamente assim acabarão - mescladas, unindo a melhor parte de cada uma. Isto significa valorização de conhecimentos vindos de vários pontos da organização. De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997) este é o modelo ideal de agregação de valor ao capital mais precioso existente na empresa: o conhecimento.

O plano de trabalho deve contemplar, entre outros aspectos, a apresentação de objetivos e metas do curso a cada ano e a descrição de cada disciplina a ser lecionada, assim como dos professores. Apesar da inovação e arrojo, o processo tem uma extrema dificuldade: ele bate de frente, na maioria das universidades, com uma cultura diferente da que exige que a organização tenha para a sua implantação: a cultura de pré-estabelecimento de metas, de compromisso com comportamentos e situações ainda não reais. Isto pode despertar medo nas pessoas envolvidas no processo, colocando em risco todo o esforço. De acordo com HERNÁNDEZ e VENTURA (1998), essa sistemática de cursos por projetos é muito eficiente, porque há o estabelecimento de metas e de meios de ação, divulgados a todos os participantes, facilitando, dessa forma, todo o processo de aprendizado, pois todos sabem onde devem chegar. É um compromisso previamente estabelecido e regularmente avaliado.

São metodologias como o Modelo Rodrigues e o desenvolvimento de cursos por projetos que devem surgir na universidade do século XXI. Processos que envolvam os participantes do fazer universitário, criando uma espécie de compromisso entre as partes, são bem-vindos no contexto atual. É preciso que os participantes estejam engajados ativamente no processo de construção do conhecimento e da educação. Dessa maneira a gestão universitária terá o seu trabalho facilitado, além de ter certeza que está movendo a instituição no caminho correto, de acordo com as expectativas dos alunos e da sociedade que a cerca.

#### **4.2 Os novos produtos organizacionais: compromisso com o saber, com o aluno e com a cidadania**

O tema que versa sobre os produtos da organização universidade já vem sendo bastante discutido há vários anos. Entre os autores há concordância que a universidade dá origem a vários produtos. Por isso, não se discutirá quais são os produtos que a universidade deveria ou não ter. Apenas serão comentados e reforçados alguns novos e outros já vistos, pois, considera-se estes os norteadores da ação universitária. Eles têm importância fundamental na visualização da instituição pelo seu(s) cliente(s) principal: o aluno; e, em segunda instância, pela sociedade como um todo.

A observação das práticas universitárias tem apontado mais para um sistema informacional que educacional. Neste sistema existente na maioria das instituições de ensino, procura-se transmitir conceitos gerais de história (de vários assuntos) e instrumentar para alguma profissão. Será que a universidade do terceiro milênio, sendo um espaço de convivência social e de aprendizado contínuo, deve se limitar a transmitir informações e instrumentalizar para o trabalho? Depois do que se vê no contexto mundial sobre mudanças tecnológicas e sociais, ocorridas com o afrouxamento dos conceitos e convenções sobre moral, ética, sexo, política e religião - a lista se estende -, percebe-se que esta realidade não pode mais sobreviver.

O conceito de educação foi transformado em algo muito mais complexo de se atingir que há tempos atrás. São necessários muitos outros aspectos para que se possa dizer que a universidade pratica educação de uma forma integral - ou muito próxima disso. É necessário um foco renovado. Uma visão em cima do aluno e de seus complexos interrelacionamentos com os vários elementos que agem como educadores do mundo atual.

A internet, a televisão, o rádio, os *outdoors*, os transportes, as empresas, as organizações em geral, enfim, quase tudo parece estar sendo guiado por um espírito com valores novos, desvinculados do passado e criadores de seu próprio futuro. Dentre esses meios está o aluno, assoberbado de informações que não consegue refletir e pensar ordenadamente sobre o que lhe é mostrado. Por isso, urge que a educação também tenha um foco renovado. É preciso que o indivíduo crie seu próprio modo de pensar, calcado em valores reais e sólidos, morais e éticos. A educação universitária também existe para

contribuir para isto. Entretanto, o esforço exigido para isso, tanto da universidade quanto do aluno é muito maior do já foi. E cabe à universidade, como organização do passado, existente no presente e também criadora de futuro aperceber-se disto e proceder à conscientização de seus discentes.

A partir desta visão renovada e das complexas ações para a sua aplicação, a universidade pode definir quais são os seus produtos principais, orientadores da atitude universitária no século XXI. Eles estão separados e ao mesmo tempo unidos no fazer universitário; podem ser vistos de forma apartada, mas não trabalhados de forma desconexa, pois um está ligado ao outro. São três estes produtos, a saber:

1) *Compromisso com o aluno*: fornecer-lhe bases para que possa sobreviver de seu intelecto e habilidades pessoais na sociedade do conhecimento. Com o foco nesta afirmação, FLECHA e TORTAJADA (2000) propõe três habilidades mínimas a serem adquiridas pelo aluno, para que uma educação se transforme em ação: habilidades profissionais, onde estão os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar com maestria determinada profissão; habilidades de integração e interrelação pessoal, onde estão as habilidades interpessoais e de comunicação necessárias aos integrantes de qualquer equipe para obter cooperação e sinergia. Elas incluem dar e receber feedback, administrar conflitos, valorizar a diversidade, trabalhar em equipe e saber coordenar, e as habilidades duráveis, que consistem da capacidade de identificar problemas com antecipação e encaminhar mudanças necessárias para resolvê-los com qualidade e velocidade. Essas habilidades incluem criatividade, raciocínio sistêmico e habilidades de negociar e harmonizar interesses entre outras.

- *Compromisso com o saber*: incutir no aluno a necessidade de busca contínua do saber. Conforme FINGER (1998), um dos novos produtos da universidade é um aluno que tenha desenvolvido uma atitude permanente de aprender e a compreensão que a educação não é um processo possível de ser esgotado em um ato de formatura ou conclusão de curso, pois o aumento da perspectiva de vida e das inovações tecnológicas torna praticamente impossível a possibilidade de uma pessoa afirmar que está formada, pessoal e profissionalmente, para o resto de sua existência. Assim, o compromisso e o cultivo do saber deverão ser eternos.

- *Compromisso com a cidadania*: a universidade deve estar atenta à sociedade que a cerca, procurando identificar valores morais, éticos e humanos que precisam ser

cultivados, para repassá-los a seus estudantes. Parece um pouco paradoxal essa visão frente ao mundo em constante mudança, entretanto no decorrer dessas mudanças é necessário que existam valores, pilares e caminhos que indiquem por onde e até que ponto a mudança deve acontecer e o que ela deve abranger. Esse “conservadorismo mutacional” deve servir de guia para as (r)evoluções do futuro, sempre dentro de certas premissas éticas, o que é um tanto difícil de se manter, entretanto, devem ser sempre buscadas.

Percebe-se que os três compromissos se fundem e são direcionados a um só fim: a complementação da educação integral e continuada do ser humano. A universidade tem o compromisso de reduzir a distância entre ciência, cada vez mais complexa, a cultura de base produzida no cotidiano e a provida pela escolarização. Junto a isso tem, também, o compromisso de ajudar os alunos a tornarem-se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categoriais acertados de compreensão e apropriação crítica da realidade (LIBÂNEO, 1999).

RISTOFF (1996) ressalta que o compromisso da universidade vai além do compromisso de treinar recursos humanos ou de preparar bárbaros altamente qualificados. O seu compromisso é o de contribuir para a formação do homem, do ser humano em sua totalidade, e a profissão é tão somente um aspecto do ser humano, que ajuda a completá-lo.

#### **4.3 A universidade e a gestão estratégica: contextualização de administradores, alunos e professores**

É verdade que o mundo contemporâneo - ora denominado de *sociedade pós-moderna*, *pós-industrial* ou *pós-mercantil*, ora de *modernidade tardia* - está marcado pelos avanços na comunicação e na informática e por outras tantas transformações. Conforme LIBÂNEO (1999), elas intervêm nas várias esferas da vida social, provocando mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, afetando também as universidades e o exercício profissional da docência.

Na esfera econômica, o fenômeno em destaque é a globalização dos mercados ou a mundialização da economia: praticamente desapareceram as barreiras comerciais entre os países e as empresas produzem mais, com mais qualidade e com menos

recursos humanos, para vender em todo o planeta. Nessa economia globalizada que vem se consolidando, o emprego tradicional está perdendo seu espaço rapidamente. Surgem novas profissões, desaparecem outras. O desemprego é estrutural, gerado pela combinação de novas tecnologias com a redução de custos. Inversamente, as oportunidades de trabalho e emprego estão crescendo para quem está preparado para enfrentar o desafio da mudança. Há uma intelectualização do processo de produção, implicando mais conhecimento, uso da informática e de outros modernos meios de comunicação, habilidades cognitivas e comunicativas e flexibilidade de raciocínio. É esse o alerta que os especialistas em administração de recursos humanos fazem: a preparação tem de começar na escola e os alunos têm o papel de exigir essa nova atitude das instituições de ensino que freqüentam.

Como conseqüência e exigência desse novo quadro econômico, social e cultural, uma tendência que vem se confirmando é a alteração do foco da gestão estratégica que, de acordo com MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), deve ser mais aberto, holístico e voltado para a qualidade dos processos. O quadro 3 resume a alteração apontada.

**Quadro 3 - Tendências de mudanças no foco da estratégia**

	DE	PARA
Identidade	Produtos e serviços	Processos (bons processos devem gerar bons produtos e serviços)
Ênfase	Posicionamento	Capacidade
Medida	Participação de mercado	Desempenho do processo
Inibidor	Barreira de entrada	Barreira de desempenho
Vantagem	Experiência	Excelência no projeto
Diversificação	Aquisição de negócios	Criação de processos/sistemas
Desmembramento	Venda de negócios	Terceirização de processos
Direção	Integração	Concentração (foco na competência principal)
Administração	Portifólio	Processo

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000).

De acordo com MARINS FILHO (2000), num mundo em constante alteração e, também, como efeito da mudança no foco tradicional da estratégia, o índice de obsolescência ou de fossilização dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações

é muito grande. Se não for feito um grande esforço para acompanhar a mudança e foco renovado da estratégia, as pessoas e as organizações tornar-se-ão fósseis rapidamente. Internet, novos produtos e novas tecnologias exigem das pessoas uma acelerada e constante busca de atualização. E isso nem sempre é fácil, porque o ser humano tem a tendência de se acomodar no que é conhecido, além de ter medo do novo e do desconhecido. Em síntese, este mundo exige, de cada um, uma grande determinação para uma constante aprendizagem. Relacionado a esta problemática, DIMENSTEIN (1995) comenta que a tecnologia transformou-se em máquina de moer conhecimento: o saber em profissões técnicas é ultrapassado em um ano; em informática, em apenas oito meses. A partir disso é que surge a necessidade da educação permanente, um conceito-chave desse novo tempo.

É importante que o aluno adquira essa visão de necessidade de continuidade na sua educação. É fundamental que ele veja que isto é estratégico para a sua própria vida, seja profissional ou pessoal. É melhor ainda se ele adquirir essa visão crítica e cobrar uma educação compatível com a realidade da universidade onde se propôs a estudar. Assim ele poderá verificar se a instituição está de acordo com os seus objetivos; se as aulas, os programas, os professores, os gerentes, os faxineiros, os laboratórios, as salas de aula, o pátio, a praça de alimentação, enfim, se tudo está disposto de maneira a beneficiá-lo. A partir dessa visualização, ele poderá colaborar ativamente para que a sua universidade se torne uma universidade diferente, se já não é.

Os jovens que estão se encaminhando para uma faculdade são uma geração de cidadãos da era da informação, e, conforme expressa LITTO (2000), não são imigrantes como seus pais e professores. São intuitivamente familiarizados com as linguagens da informática e com as oportunidades e limitações da internet. Sabem que o mundo dos negócios está se desenvolvendo numa velocidade rápida demais para os livros-texto e os professores clássicos da universidade tradicional. Esses futuros universitários, ou universitários do futuro, devem contribuir para que a sua instituição - ou escolher uma instituição que - os transformem em sujeitos pensantes, aprendendo a utilizar o seu potencial de pensamento, através de meios cognitivos de construção e reconstrução de conceitos, valores, habilidades e atitudes. É o investimento em uma combinação da assimilação consciente e ativa dos conteúdos com o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas, visando a formação de uma estrutura própria de pensamento e

percepção, ou seja, de instrumentos conceituais de apreensão da realidade, mediante a condução do professor que utilizará práticas de ensino intencionais e sistemáticas, promovendo o ensinar a aprender a pensar.

COLOMBO (1999) propõe que sejam levados ao conhecimento dos alunos, dos professores e dos administradores universitários as antigas metodologias ou paradigmas que guiaram o ensino e as que devem guiá-lo no momento presente. Elas estão expostas no quadro 4.

**Quadro 4 - Antigos e novos paradigmas do ensino nas universidades**

ANTIGOS PARADIGMAS	NOVOS PARADIGMAS
Professor sabe tudo	Professor em constante evolução
Método de ensino rígido	Método de ensino aberto e dinâmico
Avaliação sistemática e quantitativa	Processo de avaliação contínuo
Planejamento rígido e pré-estabelecido	Planejamento aberto, evoluindo de acordo com as necessidades dos alunos
Autoritarismo do professor	Diálogo entre professor e aluno
Aluno passivo	Aluno ativo
Processo de ensino-aprendizagem apenas local (sala de aula)	Ensino-aprendizado utilizador de várias tecnologias
Educação fragmentada	Educação continuada
Castigo para corrigir erros	Orientação pessoal e contínua
Desenvolver o raciocínio lógico	Desenvolver o raciocínio criativo e crítico
Desestimular a discordância	Encorajar a autonomia
Aprendizagem como produto	Aprendizagem como processo contínuo
Atenção ao conteúdo	Atenção ao aprender
Ensinar	Debater
Aprender ouvindo	Aprender agindo
Aprendizagem reativa	Aprendizagem pró-ativa

Fonte: Adaptado de COLOMBO (1999, p.34)

É certo, a partir desses novos paradigmas, conforme aponta FAZENDA (1994), que a tarefa de ensinar a pensar requer dos docentes o conhecimento de estratégias de ensino e o desenvolvimento de suas próprias competências do pensar; e requer da universidade a criação de um clima propício para tal. Se o professor não dispõe de habilidades de pensamento, se não sabe aprender a aprender, se é incapaz de organizar e regular suas próprias atividades de aprendizagem, será impossível auxiliar os alunos na potencialização de suas capacidades cognitivas. Se a instituição de ensino superior não possuir uma estrutura adequada e um *approach* harmônico e coerente com a nova



realidade da sociedade, também será extremamente difícil que os professores consigam realizar uma educação formadora de espíritos críticos.

FINGER (1998) alerta que o trabalho do professor e da administração universitária precisam ser repensados, como as demais atividades profissionais estão sendo. A incorporação da idéia de um novo “fazer” universitário é uma imposição deste milênio. Caso isso não aconteça, corre-se o risco da organização acadêmica e do trabalho professor sofrerem uma descaracterização ainda maior. E será inevitável o surgimento de outras organizações, com outros instrumentais e propostas, para realizarem as tarefas tradicionalmente desempenhadas pela universidade, o que já é realidade, entretanto não de forma ameaçadora.

LIBÂNEO (1999) discute que têm sido freqüentes os comentários de que a profissão *professor* está fora de moda, de que ela vem perdendo seu lugar numa sociedade repleta de meios de comunicação e informação. Estes seriam muito mais eficientes que outros agentes educativos (como o professor) para garantir o acesso ao conhecimento e a inserção do indivíduo no seu meio social. Alguns já afirmam que a melhor escola é aquela que ensina por meio de computadores, porque “prepara” melhor para a nova sociedade, e as questões de aprendizagem seriam resolvidas com a tecnologização do ensino. Entretanto, sabe-se que a educação não é um pacote fechado, não é lógica, e sabe-se que ainda não é possível que máquinas desempenhem esse processo dialético, apesar de terem muitas condições de auxiliá-lo. Máquinas não passam valor, não expressam emoções reais, não têm ações ou reações inesperadas. É na diversidade de percepções que está a riqueza do aprendizado aluno-professor, fato inexistente, pelo menos por enquanto, nas máquinas. Talvez a metodologia aluno-máquina se aplique mais a treinamentos profissionais, como já vem ocorrendo, que a treinamentos para a vida (educação).

A questão não é a eficiência das máquinas frente ao paradigma educacional, e sim a eficiência e eficácia do professor no processo. Por isso, o tema da formação de professores assume, principalmente no Brasil de hoje, importância crucial. Não há reforma educacional, não há proposta pedagógica sem professores, já que são os profissionais mais diretamente envolvidos com os processos de resultado da aprendizagem escolar.

A presença do professor torna-se indispensável para a criação de condições cognitivas e afetivas que ajudarão o aluno a atribuir significado às informações recebidas da mídia e de formas variadas de intervenção educativa urbana. Conforme IMBERNÓN (2000), o valor da aprendizagem está na sua capacidade de introduzir os alunos no cerne da cultura e da ciência por meio de intermediações cognitivas e interativas. Para isso, professores são necessários. Todavia, as exigências pedem às universidades, conforme aponta LIBÂNEO (1999), um novo professor. Um profissional capaz de ajustar sua didática às novas realidades da sociedade e do conhecimento já trazido pelo aluno e dos meios de comunicação. O professor precisa, no mínimo, adquirir sólida cultura geral, capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula, habilidades comunicativas, domínio da linguagem informacional e dos meios de informação e habilidade de articular as aulas com as mídias e multimídias. Especificamente, a atitude interdisciplinar deve estar presente na ação docente. Isto significa, de acordo com FAZENDA (1994), eliminar as barreiras entre as disciplinas, entre as pessoas, de modo que os profissionais da universidade busquem alternativas para se conhecerem melhor, troquem conhecimentos e experiências entre si, tenham humildade diante da limitação do próprio saber, envolvam-se e comprometam-se em projetos comuns e modifiquem hábitos já estabelecidos em relação à busca do conhecimento, questionando e dialogando consigo mesmos. Trata-se de um modo de proceder intelectualmente e de uma prática de trabalho científico e profissional de construção coletiva do conhecimento.

*O professor precisa juntar a cultura geral, a especialização disciplinar e a busca de conhecimentos conexos com sua matéria, porque formar o cidadão hoje é ajudá-lo a se capacitar para lidar praticamente com noções e problemas surgidos nas mais variadas situações, tanto do trabalho, quanto sociais, culturais e éticas (LIBÂNEO, 1999, p. 43).*

O professor é um trabalhador do conhecimento, deve ser líder e facilitador perante sua classe. Neste papel, ele vai pouco a pouco conhecendo as peculiaridades de cada aluno e, a partir disto, planejando e construindo estratégias de melhoria, maximizando o aprendizado e melhorando o rendimento acadêmico. Ele deve acompanhar sistematicamente o desempenho de seus alunos e atuar como mediador da construção do conhecimento, fomentando o interesse do discente pela busca de

aperfeiçoamento, incentivando-o a superar obstáculos e limitações, avançando continuamente com a geração de novas idéias e habilidades. Dessa maneira, ele abre portas para a criatividade e para a inovação.

Para GATES (1999), os alunos serão exploradores e os docentes serão os guias especializados, que ajudarão os alunos a navegar em territórios inexplorados. Dessa forma o professor deixa de ser um mero repetidor de informação, passando a ser um consultor e assessor do conhecimento.

É importante a noção por parte dos administradores universitários, dos professores e alunos do que realmente é importante para na busca do aperfeiçoamento institucional, assim como quais são os seus papéis nesse contexto, para que possam mutuamente auxiliar-se neste desafio integrador, contribuindo, dessa maneira, para a gestão estratégica da universidade.

\*\*\*

O mundo e a sociedade evoluíram. Entre outras mudanças, a educação evoluiu por último, se é que o fez. De acordo com GROSS (1998), a universidade está hoje diante de uma encruzilhada, devendo tomar uma de duas direções: buscar do futuro, adaptando-se e contribuindo para uma sociedade mais justa, democrática e solidária, ou continuar apegada às tradições, normas e costumes medievais, ampliando assim o fosso que a separa do resto da sociedade. A primeira opção fará dela uma *instituição viva, filha do tempo, espaço por excelência de exercício do saber, permanentemente tensionada entre os seus compromissos com o presente e as suas aspirações à universidade (BUARQUE, 1994, p. 57).*

A universidade dos sonhos é aquela que assegura a todos a formação cultural e científica para a vida pessoal, profissional e cidadã, possibilitando uma relação autônoma, crítica e construtiva com a cultura em suas várias manifestações: a cultura provida pela ciência, pela técnica, pela estética, pela ética, bem como pela cultura paralela (meios de comunicação de massa) e pela cultura cotidiana. E para quê? Para formar cidadãos participantes em todas as instâncias da vida social contemporânea, o que implica a articular os objetivos convencionais da universidade - transmissão-assimilação ativa dos conteúdos escolares, o desenvolvimento do pensamento autônomo, crítico e criativo, formação de qualidades morais, atitudes, convicções - às

exigências impostas pela sociedade comunicacional, informatizada e globalizada: maior competência reflexiva e interação crítica com as mídias e multimídias, conjunção da universidade com outros universos culturais, conhecimento e uso da informática, formação continuada (aprender a aprender), capacidade de diálogo e comunicação com os outros, reconhecimento das diferenças, solidariedade, qualidade de vida e preservação ambiental (LIBÂNEO, 1999).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mundialização da economia e a rapidez nas alterações no contexto social, político e econômico afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das organizações. A intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança a essência da gerência de qualquer tipo de organização.

De acordo com DRUCKER (2000, p. 7), está se vivendo *o maior período de transição que já houve na história da humanidade desde a Revolução Industrial: a era do conhecimento*. GATES (2000) enfatiza que as transformações atuais têm sido influenciadas e, ao mesmo tempo, influenciadoras de, basicamente, três pontos principais relacionados à vida humana e empresarial: o trabalho, o conhecimento e a tecnologia, muito semelhante à revolução do início do século XX. Entretanto, KINLAW (1998) destaca que na Revolução Industrial o interesse e a sinalização de predominância do social ao econômico era inexistente, e na revolução atual, este fato está aos poucos se tornando realidade. Os valores ecológico-ambientais também estão se apresentando mais aliados aos econômicos, fato que não era considerado no início do século XX. De acordo com Percy Barnevik, Executivo Chefe - CEO - da Asea Brown Boveri, em entrevista à rede de televisão CNN, *o meio ambiente fornecerá uma das maiores oportunidades para inovações tecnológicas e gerenciais - e um empreendimento rentável - que o mundo industrial jamais viu*.

Apesar de existir uma semelhança no panorama de novidades e mudanças entre a Revolução Industrial e as transformações atuais, percebe-se que as condições de mudanças são diferentes. Existem fatos novos, sem precedentes, que precisam ser levados em consideração pelos administradores. Cada vez mais as organizações são

submetidas a novas invenções, criações e tecnologias e, portanto, seus dirigentes e funcionários são conduzidos a novas reflexões e maneiras de agir. São constantes as promoções para novos modelos de compreensão e intervenção organizacional. Descuidar-se da inovação significa danos ao progresso de qualquer organização, além de desprezo às expectativas comunitárias, ao emprego, à carreira e ao desenvolvimento dos funcionários.

Vê-se que são novos os valores, novos os paradigmas que se apresentam na vida cotidiana e requerem atenção especial. O quadro 5 mostra alguns desses púberes valores.

**Quadro 5 - Valores sociais básicos nas sociedades industrial e do conhecimento**

<b>SOCIEDADE INDUSTRIAL</b>	<b>SOCIEDADE DO CONHECIMENTO</b>
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficiência com eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo
Maximização da riqueza material	Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais
Ênfase no conteúdo quantitativo	Ênfase na qualidade do resultado
Segurança	Auto-expressão e auto-realização

Fonte: CRAWFORD (1994)

Como reflexo desses paradigmas, o formato das empresas, do trabalho e do trabalhador sofre alterações constantes e bruscas. As novas tecnologias de informática e robótica entre outros métodos de produzir exigem trabalhadores com lógica de raciocínio, comunicação fluente (até mesmo em idiomas diferentes do nativo), capacidade de transferir conhecimentos de uma área para outra e competência para trabalhar em grupo.

As organizações começam, vagarosamente, a dar importância a energia renovadora que promove essas mudanças: o conhecimento. E também se conscientizam, aos poucos, que o conhecimento não pode ser comprado como um produto acabado, ele

requer um contínuo investimento em longo prazo nos trabalhadores, detentores do conhecimento e unicamente capazes de ampliá-lo. Cada vez mais o diferencial das organizações bem-sucedidas da nova economia no mundo globalizado de extrema competitividade está localizado na capacidade criativa dos trabalhadores. E a educação é a base dessa capacidade, além de ser a forma de capital humano mais mensurável.

Os trabalhadores começam a se conscientizar que necessitam, pela imposição do mercado e da cultura, de uma educação que lhes agregue valor continuamente, sempre em busca do aumento de sua bagagem de conhecimento. A teoria da empregabilidade é uma nova versão da teoria do capital humano (que explica a renda das pessoas pelo seu nível educacional e de capacitação). Cada vez mais as oportunidades de trabalho dependem do conhecimento acumulado de cada um e de sua postura de empreendedor.

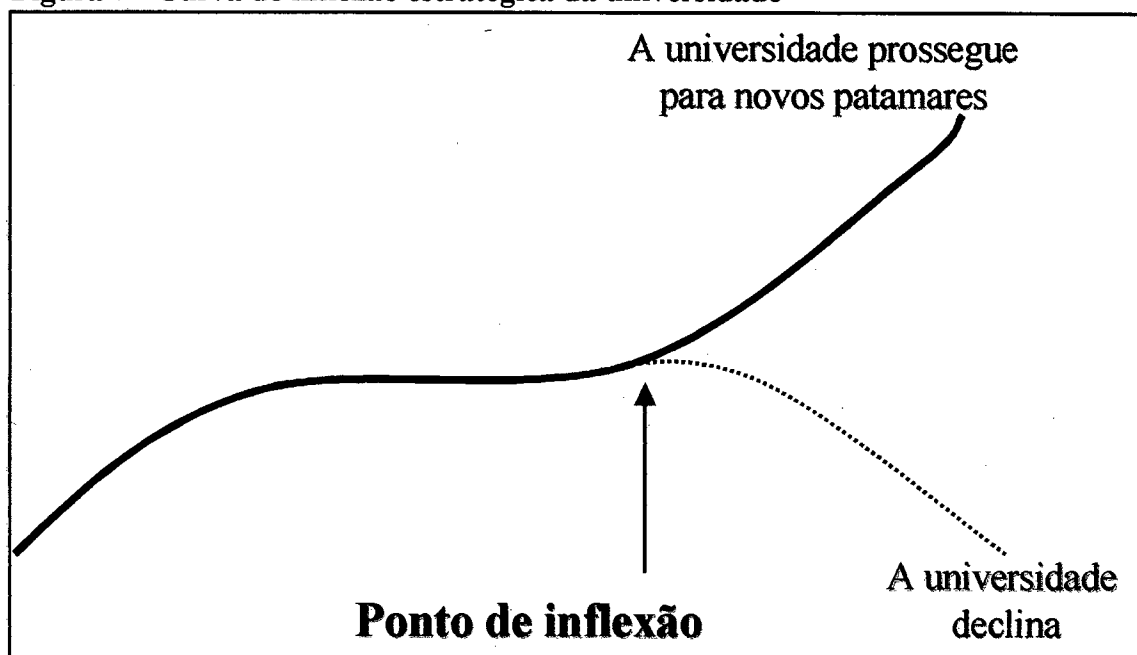
Nesse contexto de mudança e, conseqüentemente aprendizado, encontra-se a tradicional universidade: a maioria velha, deficiente, formal, inflexível, entretanto extremamente vital para as economias, trabalhadores e para o próprio conhecimento. A instituição universitária é constantemente desafiada pelas exigências dos novos tempos, com as quais, no momento, não consegue lidar adequadamente. A dinâmica ambiental hoje é muito intensa, as escalas de valores oscilam com muita rapidez, e isso está provocando uma mudança repentina sobre o que se espera da universidade.

Depois de relembrar e aprender com todos os conceitos vistos, constatou-se que as instituições de ensino superior encontram-se em um ponto de inflexão estratégica, onde a realidade está se transformando de côncava para convexa - ou vice-versa - e exige da organização uma tomada de posição, uma escolha de futuro. A figura 7 permite uma visualização do conceito. De acordo com GROVE (1997), é importantíssimo que a organização esteja ciente do seu estado de inflexão estratégica, para estar em condições ou se preparar para uma decisão também estratégica: qual rumo seguir? As conseqüências dessa resposta são profundas, e a forma de lidar com a transição determinará seu futuro.

Neste momento é bom lembrar MAQUIAVEL (1997), quando afirma que não existe nada mais difícil, nem mais incerto e perigoso, do que iniciar uma nova ordem das coisas. Assim é também a nova abordagem da gestão universitária, nas instituições do futuro. É preciso acima de tudo pensar e ousar. O novo papel dos gestores nas

instituições inteligentes é estimular a quebra de paradigmas e de modelos arcaicos que, se não forem revistos, acabam por restringir ou mesmo inviabilizar uma ação efetiva de engajamento dos profissionais num novo tempo de envolvimento, de participação, de compromisso e de contribuição. O desenvolvimento das organizações voltadas para o futuro requer atitudes consistentes, pelas quais a eficácia pode ser avaliada e julgada. A tomada de decisões estratégicas envolve o estabelecimento de valores e benefícios compartilhados.

**Figura 7 - Curva de inflexão estratégica da universidade**



Fonte: Adaptado de GROVE (1997, p. 37).

Dessa forma, deduz-se que é preciso que as universidades atentem para o que é realmente estratégico - Estratégico(a), palavra tão utilizada nos dias atuais, é uma qualidade atribuída a algum(ns) fator(es) de vital importância para a continuidade de um determinado processo. É preciso que as universidades vejam o que se configura a sua volta: a necessidade de ensinar a aprender a aprender, pois as vertiginosas mutações ambientais não permitem que o aprendizado pare; a necessidade de questionar a si própria e à sociedade sobre a sua existência e finalidade; e a necessidade de deixar que os processos de aprendizado sejam guiados por mestres de cabeça aberta.

Outra constatação feita a partir deste estudo diz que a definição do(s) produto(s) deve ser uma preocupação constante da gestão das instituições de ensino



superior, a fim de servir de quadro de referência para professores, funcionários, alunos e da própria gestão. A (re)definição de produtos, que já é uma realidade planetária nas demais organizações, deve ser incorporada pelas universidades, conforme FINGER (1998), que ainda alerta para o fato de que o mundo dos alunos que se encontram nas classes já é muito diferente do mundo dos docentes, mesmo com uma diferença de idade entre eles de pouco mais de 10 ou 20 anos, e ainda deve-se estar ciente de que o mundo em que estas pessoas irão desempenhar suas atividades será ainda mais diferente no futuro. Por isso, o momento de definição de produtos é de crucial relevância, pois está se lidando com a vida humana em todos os seus sentidos. É importante que professores e gestores busquem um projeto comum, a partir das realidades dos alunos e não dos professores. *Os alunos que estão chegando às universidades trazem uma bagagem muito mais rica em informação do que algumas gerações atrás. Cabe aos professores o tremendo desafio de incorporarem essas experiências no dia-a-dia da educação formalizada (FINGER, 1998, p. 9).*

É preciso partir do pressuposto que o estudante é cliente, ao mesmo tempo é produto, e passa, a partir do enfoque de aprendizado contínuo, a ser o produtor de sua própria educação na universidade do século XXI.

Ciente dessa realidade, LIBÂNEO (1999) sugere algumas linhas de ação didático-pedagógicas a serem seguidas no redenho organizacional da universidade, para uma ação estratégica comprometida com a formação de espíritos críticos e com a produção de conhecimentos frente ao século que se inicia. São eles:

- um papel ativo dos sujeitos na aprendizagem escolar, sendo professores e alunos cúmplices perante os objetos de conhecimento mediante o diálogo;
- construção de conceitos articulados com as representações dos alunos;
- aprendizagem do pensar criticamente, implicando o desenvolvimento de competências cognitivas do aprender a aprender e instrumentos conceituais para interpretar a realidade e nela intervir;
- introdução e utilização maciça de práticas interdisciplinares;
- valorização do vínculo entre o conhecimento científico e sua funcionalidade na prática;
- integração da cultura universitária com as outras culturas que perpassam a instituição;

- reconhecimento da diferença e da diversidade cultural;
- explicitação de valores e atitudes por meio do currículo; e
- foco deslocado da qualidade da aula para a estratégia de aprendizado (o que realmente o aluno aprendeu).

Estas são apenas algumas idéias explicitadas que devem estar presentes no desenvolvimento de qualquer estratégia universitária, pois ela diz respeito especialmente aos valores e atitudes da instituição quando vai fazer uso da prática do ensino como recurso para a produção de conhecimento.

Complementando as idéias de LIBÂNEO, comentadas acima sobre o redesenho da universidade frente ao século que se inicia, POURTOIS (2000) sugere 4 pontos fundamentais a serem perseguidos:

1- *Mudança de mentalidade dos administradores universitários*: a mentalidade arcaica e atrasada somada a falta de profissionalismo (não no sentido de graus acadêmicos, mas sim de desempenho profissional) permite que fatores como orçamentos desatrelados (universidades públicas) ou atrelados (universidades privadas) ao desempenho e à satisfação de clientes interfiram na gestão. Isto não deveria acontecer, pois a gestão deveria estar compromissada com a satisfação do cliente e não com orçamentos e fluxos de caixa. Será que isto seria exigir muito?

2- *Redefinição da missão organizacional*: é preciso que a instituição acadêmica (re)defina a sua missão de acordo com o produto que se espera ter. A partir da conscientização de que a formação integral do aluno é o produto a ser trabalhado, se for o caso, ficará mais simples a definição da finalidade da instituição, da razão de sua existência e do entendimento desse lema, assim como dos meios para alcançá-lo;

3- *Reestruturação organizacional*: é fundamental que a universidade se configure organizacionalmente de maneira que possa servir ao seu produto da melhor maneira e, assim, desempenhar a sua missão com louvor. Cada instituição deve buscar o ajuste da sua forma ideal, que garanta um desempenho cada vez mais superior, como o seu próprio nome ostenta;

4- *Implantação de uma nova filosofia gerencial*: é vital para a organização universitária crie a sua própria cultura gerencial, sua filosofia de atuação e de processamento. A universidade precisa adquirir uma conotação gerencial forte, onde todos saibam qual é o papel da instituição e como cada um pode contribuir para o

alcance da missão. Mais do que tecnologias, estruturas e atividades, a evolução institucional envolve a mudança de valores e crenças, imprimindo aos gestores universitários a necessidade de se posicionarem como catalisadores no centro do processo. A instituição universitária precisa apoiar o trabalho em equipe, o envolvimento empregatício e fomentar a liderança que se faz necessária às organizações do futuro.

Ainda dentro do foco estratégico da instituição, agora voltado à aplicação de temáticas modernas ao ensino, é impossível aceitar que frente a esse quadro de mundialização de todas as coisas a maioria das faculdades exclua de seus currículos ou atividades extracurriculares disciplinas sobre línguas estrangeiras, utilização da informática e relacionamento interpessoal entre outras. Nesses dias coevos, onde a capacidade das pessoas está sendo evidenciada pelo uso inteligente da tecnologia nos processos, não só de trabalho quanto em qualquer atividade da vida humana, onde a comunicação com qualquer parte do mundo é tão simples que somente se deve tomar o telefone e teclar alguns números e quase a totalidade das pessoas vive em interação diária, a exclusão deste tipo de conhecimento é um crime: é o assassinato da capacidade de desenvolvimento espiritual e profissional do ser humano. Até parece que estas instituições não têm “tato” para sentir os seus alunos clamando por uma formação condizente com as suas necessidades frente ao mercado de trabalho e ao crescimento espiritual. Isto é inaceitável dentro da proposta de qualquer instituição que se diga de ensino superior.

O parágrafo anterior serve como exemplo para uma verdade que se comprova na teoria e também na prática: as características do contexto sociais onde está inserida a organização têm extrema importância. Para entender o que ocorre com a organização e com seus concorrentes, os gestores devem ser sociologicamente sensíveis. Os meios e os fins da estratégia dependem das características predominantes no contexto social; podendo até, em certos casos, lançar mão de estratégias diferentes das suas (de outras correntes), em função daquelas características.

É desta visão que a universidade precisa para alavancar seu progresso. Ela precisa criar mecanismos aguçados de percepção das necessidades advindas de todos os meios: clientes, empresas, tendências de mercado, incrementando novos processos que atendem às diversas expectativas, e ser flexível para supri-las com excelência.

A partir disto, constata-se que as universidades devem fazer uso desta convergência para obter cumplicidade das partes envolvidas, atuando de maneira pró-ativa e criando seu diferencial enquanto instituição de ensino. Devem também possuir valores e estratégias organizacionais pertinentes à sua responsabilidade social como instituição de ensino, integrados às práticas de gestão. De acordo com COLOMBO (1999, p. 99) este diferencial fica atrelado às características que a organização valoriza e preserva, podendo estar relacionado à linha pedagógica adotada ou aos serviços oferecidos.

Se a gestão universitária incentivar a perseguição deste ideal de satisfação veementemente sob valores éticos, a consequência será uma universidade realmente competitiva - pois seu produto será bom - pois atende às necessidades do meio -; será formadora de espíritos críticos - pois o ensino e a construção do conhecimento estarão calcados em valores éticos -, e será produtora de conhecimento - pois a universidade necessita dele para ter um bom produto. A gestão das universidades tem que cuidar para que suas decisões colaborem em todos os sentidos para o real papel que a universidade deve desempenhar: formar “cabeças” sadias, livres e críticas.

Um fato que deve ser tratado com relevância pela gestão da universidade, no que se refere à excelência e à satisfação, é o reconhecimento da importância estratégica do envolvimento dos profissionais universitários nos destinos das instituições, que eleva a existência de um novo modelo de gestão. GAMA FILHO e CARVALHO (1998) alertam para o fato de que os gestores universitários devem ter como princípio que de nada adiantam tecnologia, estrutura, instalações e bons planos sem a devida capacitação de seus profissionais, pois enquanto os recursos tecnológicos depreciam-se, recursos humanos valorizam-se quando sofrem investimento. Esse processo de mudança exigirá um muito esforço dos gestores universitários, no sentido de serem vetores dessas mudanças. A universidade deve investir na idéia de uma instituição mais humana, onde as pessoas possam se sentir valorizadas, de forma cada vez mais competitiva, tornando-se, no mercado, um diferencial capaz de vencer os desafios que se apresentam à instituição.

É preciso que a universidade se conscientize de que o caminho nesses tempos competitivos é a excelência no desempenho das suas atividades, o que resultará um produto final de qualidade: um aluno de espírito crítico renovado, produtor do seu

próprio conhecimento. O foco estratégico - a excelência - é o atendimento e a superação das necessidades do meio onde a instituição está inserida. Todo o resto: imagem, fluxos de caixa, orçamentos, captação de alunos, de funcionários e parcerias entre outros fatores, serão resultado do trabalho fornecido e percebido pela sociedade. Dessa forma, a busca da excelência em qualquer instância da universidade é um dos caminhos mais viáveis para elevação organizacional desta instituição tão antiga, tão tradicional e tão necessária a qualquer tempo ao progresso de qualquer sociedade.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor, MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- ALLISON, Graham T. **Essence of decision** : explaining the cuban missile crisis. Boston : Little Brown and Company, 1971.
- ARGUIN, Gerard. **La planeación estratégica en la universidad**. Québec : Press de l'Université du Québec, 1986.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university**. London : Wiley, 1971.
- BALDRIDGE, J. Victor, DEAL, T. **The dynamic of organizational change in education**. Berkeley : McCutchan Publishing Corporation, 1983.
- BEYER, Janice M. Power dependencies and distribution of influence in universities. **Research in sociology of organizations**, v. 1, n. 6, p. 167-208, jun., 1982.
- BIRNBAUM, Robert. How colleges work : the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1988.
- BLAU, Peter M. **The organization of academic work**. New York : Wiley-Interscience, 1973.
- BLAU, Peter. M., SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo : Atlas, 1977.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** : os pólos da prática metodológica. 3. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, [1986?].
- BUARQUE, Cristovan. **A aventura da universidade**. São Paulo : UNESP; Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1994.

- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure** : chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHILDERS, M. E. **What is political about bureaucratic** : collegial decision making. Review of Higher Education. v.5. Spring, 1981.
- COHEN, Michael, MARCH, James G. **Leadership and ambiguity**. New York : McGraw-Hill, 1974.
- COLOMBO, Sonia Simões. **Escolas de sucesso** : gestão estratégica para instituições de ensino. São Paulo : STS, 1999.
- COOMBS, Philip H. O que é planejamento educacional. **Cadernos de pesquisa**. n. 4. São Paulo : Fundação Carlos Chagas, 1972.
- COPE, Robert G. A contextual model to encompass the strategic planning concept : introducing a newer paradigm. **Planning for Higher Education**, v. 13, n. 3, p. 27-41, Spring, 1985.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo : Atlas, 1994.
- Cresce 28% o número de universitários. **Zero Hora**, Porto Alegre, RS, 27 jun. 1999. Seção Educação, p. 44.
- CUEVAS, Oscar M. G., SANDLER, Carlos M. **Planeación universitaria** : enfoques y perspectivas. México : Nuevomar, 1984.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial** : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- DIMENSTEIN, Gilberto. Diploma de vinil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 nov. 1995.
- DINIZ, Regina. Vocaçào do saber. **Ensino Superior**, São Paulo, v. 2, n.19, p. 34, mar. 2000.
- DRÈZE, J., DEBELLE, J. **Conceptions de l'Université**. Paris : Editions Universitaires, 1968.
- DRUCKER, Peter F. E assim começa o milênio. **HSM Management**. Barueri/SP, v.4, n. 19, p.6-11, mar.-abr., 2000. Suplemento especial.
- \_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro** : os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1996.

- \_\_\_\_\_. O novo papel da administração. In:\_\_\_\_\_. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo : Nova Cultural, 1986. vol. 1, p. 5-22.
- \_\_\_\_\_. **Managing in turbulent times**. Londres : Heinemann, 1980.
- ENCICLOPÉDIA encarta. São Paulo : Microsoft, 1999. CD-ROM.
- ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo : Pioneira, 1977.
- EUA corporations with the biggest foreign revenues. **Forbes**, Nova York, v.16, n.198, p.274-275, July 1995. Edição especial.
- FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade** : história, teoria e pesquisa. Campinas : Papirus, 1994.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1988.
- FINGER, Almeri Paulo. **A estruturação e a gestão dos cursos de graduação como projetos** : uma nova maneira de fazer a qualidade na IES. CM Consultoria, 1998.
- \_\_\_\_\_. P. **Temas para administração universitária**. Florianópolis : UFSC, 1991.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **Universidade** : organização, planejamento e gestão. Florianópolis : UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento do ensino superior**. Florianópolis : UFSC, 1983.
- FINGER, Almeri Paulo, GROSS, Renato. **O futuro da universidade e a universidade do futuro**. Curitiba, 143p. Trabalho não publicado.
- FINGER, Almeri Paulo, LIMA, Sérgio F. **Centros universitários** : proposta e gestão. Curitiba : Champagnat, 1999.
- FISCHMANN, Adalberto A., ALMEIDA, Martinho I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo : Atlas, 1993.
- FLECHA, Ramón, TORTAJADA, Iolanda. Desafios e saídas educativas na entrada do século. In: IMBERNÓN, Francisco (Org.). **A educação no século XXI** : os desafios do futuro imediato. 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2000.
- FRANCO, Simon. Educação e desemprego. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 mar. 1998. Seção educação, p. 33.
- FREGOSO, E. M. M. **El “poder hacer” de la planeación institucional universitaria** : el caso de la Universidad Publica Mexicana. Florianópolis, 1980. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.



- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo : Cortez, 1995.
- GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade justa**. São Paulo : Campus, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A era da incerteza**. São Paulo : Pioneira, 1979.
- GAMA FILHO, Paulo Cesar, CARVALHO, Humberto Marques de. **Os novos compromissos da gestão universitária**. Rio de Janeiro : Universidade Gama Filho, 1998.
- GATES, Bill. Na velocidade do pensamento. **HSM Management**. Local de publicação, volume, número, p.12-16, mar.-abr., 2000. Suplemento especial.
- \_\_\_\_\_. **A empresa na velocidade do pensamento** : com um sistema nervoso digital. São Paulo : Companhia das Letras, 1999.
- GIANOTTI, Suzana S. C. A busca da qualidade. **Revista universidade**. São Paulo : IBRAQS, 1994.
- GROSS, Renato. **Da universidade que se tem para a universidade que se pretende ter**. Curitiba, 1998. 113p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- GROVE, Andrew S. **Só os paranóicos sobrevivem** : como tirar melhor proveito das crises que desafiam carreiras e empresas. São Paulo : Futura, 1997.
- HARDY, Cynthia. Turnaround strategies in universities. **Planning for higher education**, v. 16, n. 2, p. 207-237, Spring, 1988.
- HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira** : teoria e casos. Porto Alegre : UFRGS, 1996.
- HERNÁNDEZ, Fernando, VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho** : o conhecimento é um caleidoscópio. 5. ed. Porto Alegre : Artmed, 1998.
- IMBERNÓN, Francisco (Org.). **A educação no século XXI** : os desafios do futuro imediato. 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2000.
- ISHIKAWA, KAORU. **What is total quality control? the japanese way**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1985.
- KANTER, Rosabeth Moss. A nova atividade gerencial. In: CHAMPY, James, NOHRIA, Nitin (Org.). **Avanço rápido** : as melhores idéias sobre o gerenciamento

- de mudanças nos negócios. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 185-200.
- KATZ, Daniel, KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- KENSKI, Vani M. O ensino e os recursos didáticos em uma sociedade cheia de tecnologias. In: VEIGA, Ilma P. A. **Didática : o ensino e suas relações**. Campinas : Papyrus, 1996.
- KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica : estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa**. São Paulo : Makron Books, 1998.
- KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo : Atlas, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1986.
- LEITÃO, Sérgio. Indicadores de desempenho na universidade : uma avaliação. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, n.21, v.2, p. 55-72, abr./jun. 1987.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? : novas exigências educacionais profissão docente**. 3. ed. São Paulo : Cortez, 1999.
- LITTO, Fredric. **Fazer faculdade, não fazer faculdade, ou fazer uma faculdade diferente**. Disponível na internet. <http://www.aprendiz.com.br>. 29 jun. 2000.
- MACEDO, Roberto. O profissional globalizado. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 mar. 2000. Seção educação. p. 32.
- MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografía : uma guia para apresentar informes y tesis**. Buenos Aires : Humanitas, 1973.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo : Cultrix, 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo : Atlas, 1986.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Desafios do século XXI**. Disponível na internet. <http://sites.uol.com.br/anthropo/>. 23 jun. 2000.

- MARTIN, James. **A grande transição** : usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo : Futura, 1996.
- MEYER JÚNIOR, Victor. **Planejamento estratégico** : uma renovação na gestão das instituições universitárias. Florianópolis : UFSC/CPGA/NUPEAU, 1991.
- \_\_\_\_\_. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri P.(Org.). **Universidade** : organização, planejamento e gestão. Florianópolis : UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 53-69.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- MITROFF, Ian I. **Frame break** : the radical design of american business. San Francisco : Jossey-Bass, 1994.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. **Estratégia** : a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- NISBET, John, SCHUCKSMITH, Janet. **Estrategias de aprendizaje**. Madrid : Santillana, 1994.
- NÓBREGA, Clemente. **Procura-se um profissional empregável**. Disponível na internet. <http://www.clementenobrega.com.br>. 15 jun. 2000.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa** : como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- NOVAS formas de remuneração. Exame Internet. Disponível na internet. <http://www.exame.com.br>. 29 jun. 2000
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologias e práticas. 13. ed. rev. atual. São Paulo : Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial** : uma abordagem empreendedora. 2. ed. rev. atual. São Paulo : Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, Virgínia I. de. **Percepção e prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento** : um estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia. Florianópolis , 1992. 130p. Dissertação (Mestrado em Administração)

- Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- OSBORNE, David. **Reinventando o governo** : como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 7. ed. Brasília : MH Comunicações, 1995.
- PESQUISA exclusiva : o trabalho no século 21. **Folha de São Paulo**. 29 jul. 2000. Disponível na internet. <http://www.folha.com.br>.
- PETERS, Tom. **Rompendo as barreias da administração** : a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade. São Paulo : Harbra, 1993.
- POURTOIS, Jean Pierre, DESMET, A. **A educação pós-moderna**. Rio de Janeiro : Loyola, 2000.
- PRAZERES, Paulo M. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo : Atlas, 1996.
- QUINN, J., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. **Managing professional intellect**. Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Avaliação institucional e o desafio da universidade diante do novo século**. Universidade Federal do Paraná, junho, 1996.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Managing today**. San Diego : Prentice-Hall, 1997.
- RODRIGUES, Leonel. **Planejamento estratégico em instituições de ensino superior**. Florianópolis, 1998. 94p. Caderno de aula (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SACHS, Wladimir M. **Diseño de un futuro para el futuro**. México : Fundação Javier Barros Sierra, 1978.
- SIEMENS. Disponível na internet. <http://www.siemens.com>. 10 jul. 2000.
- SOUZA, César. **Reinvente a sua carreira como um negócio**. Disponível na internet. <http://www.intermanagers.com>. 15 maio 2000.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual** : a nova vantagem competitiva das empresas. São Paulo : Campus, 1998.
- STROUP, Herbert M. **Bureaucracy in higher education**. New York : Free Press, 1966.
- SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações** : gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. São Paulo : Campus, 1998.
- TAKESHY, Tachizawa, ANDRADE, Rui O. Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro : FGV, 1999.

- TAPSCOTT, D. **Mudança de paradigma**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo : Atlas, 2000.
- TOFFLER, Alvin. **The third wave**. Nova York : Bantam, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Future shock**. Nova York : Bantam, 1970.
- TOURAINÉ, Alain. **Carta aos socialistas**. Lisboa : Terramar, 1996.
- TRIGUEIRO, Michelangelo G.S. Indicadores de qualidade na universidade : um desafio para a avaliação institucional. **Universidade**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 36-38, nov./dez. 1994.
- TRIGUEIRO, Michelangelo G. S. **Estudos e debates** : uma política de ensino superior. Brasília : CRUB, Março, 1999.
- TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio Janeiro : Kennedy, 1974
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, MACHADO, Antonio de Mattos. **Planejamento estratégico** : formulação implantação e controle. Rio de Janeiro : Livros técnicos e científicos, 1982.
- WHAT will be the 10 hottest jobs? Time. Disponível na internet. <http://www.time.com>. 29 jun 2000.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad** : esboço de sociologia comprensiva. 3. ed. México : Fondo de Cultura Econômica, 1977. 1v.
- WILSON, Graham. **Fazendo acontecer a mudança** : a empresa dos novos tempos. São Paulo : Saraiva, 1996.