



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM “NUVEM UNIVERSITÁRIA”

Felipe Fernandez

UNISUL

felipefernandez65@hotmail.com

Maurício Andrade de Lima

UNISUL

mauricio.lima@unisul.br

José Baltazar Salgueirinho Osório D’Andrade Guerra

UNISUL

baltazar.guerra@unisul.br

Valdemiro da Rocha Júnior

UNISUL

jrufsc@gmail.com

RESUMO

Esse artigo é um ensaio teórico que visa levantar possibilidades estratégicas para a melhoria do desempenho das universidades. Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e hipotético-dedutivo, com técnica de análise bibliográfica. Os resultados apontam para o desenvolvimento da “Nuvem Universitária” enquanto ferramenta estratégica de melhoria do desempenho das Universidades.

Palavras-Chave: Avaliação do Desempenho do Ensino Superior; Universidade; Educação.

ABSTRACT

This article is a paper that seeks to raise possibilities for improving the performance of universities. This is a qualitative study, exploratory and hypothetical-deductive technique with literature review. The results point to the development of "Cloud University" as a tool for improving the performance of universities.

Keywords: Performance Evaluation of Higher Education, University, Education.

1.0 INTRODUÇÃO - UMA UNIVERSIDADE DUAS CONCEPÇÕES

A concepção do que caracteriza uma universidade é hoje alvo de uma feroz disputa acadêmica (Dias Sobrinho, 2004). Enquanto uma das concepções compreende a universidade sob uma lógica

organizacional, e busca respostas administrativas partindo de tal pressuposto (Rizzatti; Dobes, 2004; Andrade, 2002; Baldrige, 1982; Cohen e March, 1974; Millet, 1962; Weick, 1976; Meyer Jr., 2005) a outra corrente analisa a universidade sob o prisma de uma instituição social/bem público, (Chauí, 2003; Dias Sobrinho, 2004; Sguissardi, 2005).

Diante de tais pressupostos ambos os grupos têm respostas totalmente diferentes para o entendimento do que é “bom” e do que é “ruim” em se tratando de estratégias de gestão do ensino superior. O grupo que entende a Universidade sob o prisma privado/mercantil/serviço público compreende a educação como uma mercadoria, já que o seu retorno social se daria muito mais agregando valor ao indivíduo e, portanto deveria ser alvo de custos para o mesmo; essa é a tese do Banco Mundial e o seu projeto para a educação. (World Bank, 1986; 1994; World Bank/Johnstone, 1998).

Sendo assim o indivíduo teria o direito de saber exatamente onde está investindo seu dinheiro e para isso o Estado deve regular este mercado oferecendo constantemente índices que atestem a qualidade dos serviços oferecidos e apresentem rankings capazes de fazer com que os indivíduos mais qualificados atinjam as melhores instituições para a sua formação (efeito Harvard) (Dias Sobrinho, 2004, 2008 (a), 2008 (b); Sguissardi, 2005, 2008; Chauí, 2003). Tal percepção se coadunaria perfeitamente a óptica e aos valores do capitalismo.

Por outro lado a universidade entendida enquanto um bem público toma a educação na égide de um direito fundamental e dever do Estado. A educação consistiria na construção de sentidos e na formação de seres humanos capazes de promover a elevação material e intelectual da sociedade.

Tais valores divergem diametralmente do capitalismo (Dias Sobrinho, 2004, 2008 (a), 2008 (b); Sguissardi, 2005, 2008; Chauí, 2003). Por isso a concepção de universidade é alvo de tamanha disputa. Pois ela é antes de tudo uma disputa acerca de concepções de mundo, de concepções de sociedade. Enquanto uma universidade é pseudo-meritocrática, elitista e excludente, a outra se pretende democrática, inclusiva e sem classes sociais.

Neste artigo os autores entendem que ambas as concepções podem dialogar, com a universidade do novo milênio apresentando-se enquanto uma organização social complexa, cujo fim é atender as demandas de mercado sem abdicar dos fins sociais. Surge o questionamento sobre: “Qual estratégia pode garantir o bom desempenho das universidades coadunando a responsabilidade social e os imperativos econômicos?”.

Diante disto este estudo está estruturado em seis seções, além desta introdução, segue-se a apresentação da metodologia, após, uma visão geral sobre estratégias de gestão organizacional. Em seguida passa-se a apresentação da metáfora da “Universidade em Uma Caixinha de Fósforos” como representação do

modelo de gestão atualmente utilizado na maioria destas organizações e a elaboração da hipótese da “nuvem universitária” como modelo para a melhoria da gestão destas instituições.

A metáfora da “Nuvem” é utilizada na busca por responder aos problemas de adaptação das universidades (uma instituição secular) ao novo milênio, articulando os valores sociais com os de mercado na busca de uma educação que responda ao mesmo tempo as leis de eficiência e eficácia, próprias do mercado, e mesmo assim seja capaz de preservar certa autonomia e contribuição social inclusiva, que são exigências de alguns setores da sociedade civil organizada. Por fim são apresentadas considerações finais sobre o tema estudado e as referências utilizadas na elaboração do artigo.

2.0 METODOLOGIA

Este estudo pode ser classificado como qualitativo e exploratório (metafórico), com uma abordagem hipotético-dedutiva, podendo ser classificado enquanto um ensaio teórico. Quanto à caracterização qualitativa, segue-se a distinção feita por Appolinário (2009), para o qual em uma pesquisa qualitativa comumente não há, via de regra, a adoção do conceito de variável e a análise dos dados se dá, em geral, de maneira subjetiva, com baixa, ou nula, possibilidade de generalização, sendo mais comum às ciências sociais. Essa definição complementa-se com as colocações de Triviños (2011) para o qual a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, sendo ela descritiva e os pesquisadores que a praticam estando preocupados com o processo e não apenas com os produtos e resultados, tendendo a utilizar a indução na análise dos seus dados.

Com relação ao viés exploratório, assumimos a interpretação de Selltiz, feita por Marconi-Lakatus (1999) como sendo: “a definição aplicada aos estudos formulativos, sistemáticos ou exploratórios que enfatizam a descoberta de ideias e discernimentos.”. A argumentação metafórica é justificada por tratar-se de ensaio teórico. O uso desta argumentação tem como base às proposições de Morgan (1980) de que nas ciências sócias as escolas de pensamento “se baseiam no uso de diferentes tipos de metáfora como base para investigação”. Em nosso caso trabalha-se com as metáforas da “Nuvem” e da “Caixinha de fósforos”.

No que tange a abordagem, a pesquisa parte-se do método científico hipotético-dedutivo, elaborado inicialmente por Karl Popper. Segundo Heerdt e Leonel (2007) Karl Popper “acreditava que o progresso científico acontecia em três fases: o estabelecimento de um problema; a colocação de hipóteses ou soluções provisórias e a tentativa de refutação dessas conjecturas.”.

Ainda, indo ao encontro destas afirmações Reali; Antiseri (1991, p.1025-1026) colocam que a pesquisa inicia-se com os problemas, e, portanto, ela consistir-se-á exatamente na busca de soluções para os

problemas. Sendo necessária a criatividade para a perseguição da criação de ideias “boas e novas”, da geração de hipóteses e conjecturas para a solução de determinada problemática. Neste sentido esta pesquisa estabelece como problema a busca de uma estratégia que possa contribuir para o bom desempenho das universidades coadunando a responsabilidade social e os imperativos econômicos.

Reali; Antiseri (1991, p.1025-1026) afirmam ainda que uma vez estabelecida uma hipótese ela deve ser confirmada ou falseada, extraindo-se consequências das mesmas e verificando se elas ocorrem ou não. Proposta a hipótese há que comprova-la. Se todas as consequências ocorrem de fato, a hipótese prevista é confirmada, se pelo menos uma delas não ocorre então à hipótese inicial é falseada. Diante disto este estudo é limitado à proposição de uma nova hipótese para a solução do problema apontado acima. Esta mesma hipótese, coadunando com os paradigmas anteriormente aceitos por estes autores na elaboração do estudo, deverá futuramente vir a ser alvo de investigações e testes empíricos e teóricos pela academia. A tal hipótese denominamos de “modelo de gestão da nuvem universitária”.

Acerca dos procedimentos de pesquisa adotamos uma análise bibliográfica e documental. Esta serviu de base para a elaboração da hipótese. Quanto à seleção dos artigos e documentos estudados foi utilizada a bibliografia do plano de ensino da cadeira de Avaliação do Desempenho no Ensino Superior, do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da UNISUL como base para o cruzamento de referências e estabelecimento de uma amostra final de documentos e artigos a serem analisados. Este procedimento resultou na leitura de 22 artigos na íntegra sobre o tema, bem como de três documentos do banco mundial. Foi há partir desta base, que os pesquisadores construíram a sua hipótese de gestão universitária “*cloud university*”. Também foram utilizados como subsídios para a construção desta hipótese materiais estudados em função de outras disciplinas do PPGA, mas estes não foram quantificados.

3.0 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Nesta seção será apresentado o conceito chave a ser utilizado no estudo relativamente ao entendimento do construto teórico da estratégia. Iniciasse uma contextualização heráldica do mesmo e prossegue-se com a sua inserção ao mundo da gestão e da administração organizacional. Conclui-se com a seleção do conceito que os autores consideram melhor adequar-se ao modelo teórico para gestão universitária hora em proposição por este estudo.

Etimologicamente a palavra estratégia tem como significado literal a arte do general, tendo sua origem no termo grego *strategos* (que eram os comandantes superiores encarregados de criarem e planejarem as ações de guerra na Grécia Antiga). Observa-se que, nos tempos antigos a estratégia tinha como finalidade a criação das melhores ações e movimentação de tropas que levassem os exércitos à vitória.

A estratégia em seu emprego militar passou por mudanças no tempo de Napoleão Bonaparte que imprimiu maior ênfase nas estratégias que visassem somente à vitória, uma vez que em sua acepção as estratégias também levavam em consideração a derrota e suas consequências de modo tal que os estrategistas anteriores a Napoleão, ao planejarem suas guerras também levavam em consideração a possibilidade da derrota e formas de amenizarem os seus resultados potencialmente danosos ao status quo. Dito de outro modo esta doutrina apresentava uma maior propensão ao risco por parte do estrategista (AMARAL, 2005).

Indo ao encontro das perspectivas mencionadas anteriormente, Ferreira (2006, p. 380) apresenta os seguintes conceitos para o que venha ser estratégia: “1. Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. 2 Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”.

Nos dias de hoje as organizações tradicionais em razão das diversas alterações ocorridas no mercado estão condicionando-se a adaptarem a novos conceitos de gestão de modo que possam tornar-se mais eficazes e competitivas. Trata-se de uma nova realidade que engloba a capacidade de adaptação a novos perfis, tanto de organizações, como de colaboradores e, principalmente dos clientes (consumidores) que ao longo das últimas duas décadas passaram a ficarem mais exigentes no tocante à qualidade e preço dos produtos e serviços que adquirem.

Neste novo contexto o termo “estratégia” ganhou uma posição de destaque no mundo organizacional independentemente do tamanho, da maneira de gestão ou do segmento da organização, trata-se, pois, de uma questão de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo (SANTOS; ALVES; ALMEIDA 2007, p. 60-61).

Um ponto positivo na pressão exigida pelo mercado empresarial atual é o fato de que quanto mais rico for o ambiente, quanto mais organizações houver, maior será a competitividade o que leva às organizações empresariais estarem em constante processo de evolução e de formulação de novas estratégias que as façam permanecer e se destacarem no mercado. Outro ponto positivo na competitividade é o fato de que ela proporciona e estimula a criatividade dos gestores empresariais que devem estar atentos às mudanças rápidas de modo a adaptarem-se para não ficarem para trás (HENDERSON, 1998).

Este cenário competitivo acaba por tornar o mercado atraente para as organizações que gostam de desafios e não temem usarem a criatividade para o desenvolvimento das melhores estratégias para

suplantarem as suas concorrentes levando-as a terem maior longevidade no mercado (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

A administração estratégica como conhecemos hoje tem sua constituição em meados dos anos 1980, apesar de ter surgido de forma embrionária na década 1960, é um campo relativamente novo dentro da administração, e que só passou a ser realmente levado em consideração de forma mais séria nos anos 80. (MINTZBERG et al, 2006).

Com o passar dos tempos às organizações adaptaram ao contexto mercadológico o planejamento militar estratégico que tinha como principal característica surpreender o adversário visando conquistar a vitória e, assim, as organizações, mesmo as mais tradicionais, como no caso das universidades, embebidas pela lógica empresarial buscaram desenvolver estratégias voltadas a surpreenderem seus concorrentes em seus nichos de mercados, ou seja, passaram a criar mecanismos de gestão e de ações voltadas para a solidificação da sua clientela, bem como a sua manutenção e a conquista de novos clientes. Assim a estratégia passou a ser uma ferramenta de gestão empresarial de fundamental importância para a sobrevivência das organizações no cenário contemporâneo (AMARAL, 2005).

Traduzida ao contexto da administração, a estratégia carrega panos de fundo paradigmáticos, que são refletores dos estudos elaborados na área. Esses panos de fundo significam que a compreensão da estratégia acaba incidindo sobre demasiados pontos de vista que ao longo do tempo distribuíram-se em variadas escolas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A administração estratégica durante a fase de concepção é influenciada por Taylor (1947), Barnard (1938), Simon (1947) e Selznick (1957) e nos estudos de organização econômica e burocracia. Durante os anos 1960, há um acréscimo de autores participando na construção desta linha de pesquisas. Como exemplos podem-se apontar Alfred Chandler, Igor Ansoff e Kenneth Andrews. (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008).

Sendo assim, a partir da década de 70 o campo passa a ganhar personalidade própria. Surge uma cisão no campo de estudos referente a uma abordagem com foco em estudos descritivo sobre como as estratégias se formam e se implementam; e outra que buscava o entendimento da estratégia associada ao desempenho organizacional, voltada para fora e interessada em uma abordagem estrutural, com substancial aplicação dos estudos de caso como método de análise e construção científica. (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008).

Para Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008) a década de 80 assiste a influência da Visão Baseada em Recursos sobre os estudos de estratégia empresarial, o que subdivide ainda mais o campo. O processo de construção das estratégias volta-se para dentro das organizações. Neste período a visão baseada em recursos (VBR) para gerar vantagem competitiva, correlaciona os recursos (de todas as formas) da

organização a seu desempenho mercadológico. Estas teorias supõem que a manutenção de vantagens competitivas se daria de dentro para fora e antagoniza com a visão de Porter, que associa o desenvolvimento das estratégias com as interações organizacionais com as forças de mercado. (ITO; GIMENEZ, 2011)

A visão baseada em recursos (VBR) é apontada por Penrose (2006) como uma forma de abordagem que combinaria a análise interna dos acontecimentos que ocorrem no âmbito organizacional com o conjunto de fenômenos da externalidade. Deste modo, analisando-se o setor onde a referida organização esta inserida e o ambiente competitivo a sua volta, a VBR proporcionaria uma interação na análise do ponto de vista interno e externo da organização.

Ito e Gimenez (2011) afirmam ainda que a VBR utiliza-se em seu desenvolvimento original das teorias econômicas desenvolvendo-se a margem das investigações convencionais que eram representadas pelos paradigmas predominantes na área. Schumpeter, Winter, Nelson e Penrose podem ser apontados como precursores de tais estudos.

O ponto central das pesquisas na VBR seria a busca por uma maneira de identificar os recursos intrínsecos a uma organização, e como estes recursos poderiam gerar uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo. Dessa maneira, para compreender melhor a VBR, deve-se ter bem definido o que seriam ou quais seriam estes recursos. Jay Barney (1991) explica que recursos de uma organização incluem todos aqueles atributos que capacitam à mesma ajudando a definir e implantar as estratégias. Recursos então seria algo bem vasto, não somente recursos materiais, mas também recursos pessoais, e recursos intangíveis.

A VBR também está ligada ao entendimento acerca das capacidades dinâmicas colaborando com o acréscimo teórico tangente as competências e práticas que resultam das estratégias organizacionais. Esta última acrescentaria a VBR uma melhor capacidade de enfrentamento do ambiente externo através da mobilização de recursos internos. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Desta forma o paradigma que compreende a estratégia de um ponto de vista endógeno-exógeno, pode ser considerado como uma das grandes escolas dos estudos estratégicos empresariais.

Em outro plano, há aqueles autores que compreendem a construção estratégica como sendo pautada de fora para dentro da organização, tal qual um paradigma exógeno-endógeno. Sendo assim, na abordagem processual, ligada a Michael Porter, a estratégia é concebida como um processo através do qual os gestores da organização formulam os melhores meios de solução dos dilemas da mesma, bem como, quais são as soluções mais adequadas para que esta se sobressaia no mercado frente aos seus concorrentes. Este processo estratégico possui diversas etapas tendo início justamente com a identificação dos pontos fracos e pontos fortes da organização e quais deles geram maiores dilemas

para então serem elaboradas as melhores ações a serem tomadas, decididas quais as melhores ferramentas administrativas a serem aplicadas, qual tempo necessário para a execução das ações, bem como quais serão os colaboradores envolvidos e os níveis de responsabilidades de cada um. (MINTZBERG et al, 2006)

Porter (1999) coloca que a fundamentação da estratégia empresarial está no fato de que a mesma pode significar um diferencial competitivo para a organização de modo que o mercado (tanto clientes, consumidores, fornecedores) perceba estas qualidades de distinção. Assim as estratégias empresariais devem buscar, através de ações planejadas, a geração de valores que façam com que a organização atue de maneira diferenciada das de suas concorrentes de modo a torna-la mais competitiva.

Esta vantagem competitiva derivada da elaboração de uma estratégia diferenciada se mantém até que os concorrentes identifiquem quais foram às ações desenvolvidas pela organização que se destacou, ou seja, a vantagem competitiva geralmente é de curta duração, isto porque, as demais organizações concorrentes rapidamente criam novas estratégias e ações visando suplantarem aquela que estava se destacando gerando um círculo de criação e de disputa organizacional pela busca de novas ações que as coloquem em destaque no mercado (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Doravante, tenham sido apresentados dois dos principais paradigmas da estratégia na academia, conceitualmente podemos entender estratégia ainda sob uma miríade de ângulos. Para Meirelles (2003, p. 40) “[...] estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; [...] é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer”.

Para Henderson (1998) outra maneira de compreender a estratégia é como sendo uma espécie de procura ou busca pelo melhor planejamento das ações mais adequadas para o desenvolvimento e o ajuste da organização ao seu nicho de mercado de modo que lhe conferissem maiores vantagens competitivas frente a sua concorrência.

Pensando de outro modo, Mintzberg e Quinn (2001, p. 186), por sua vez discorrem que “[...] estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”. A estratégia na visão destes últimos autores perpassa inúmeras abordagens que se complementam em suas diferenças de percepção.

A administração estratégica como conhecemos hoje tem sua constituição em meados dos anos 1980, apesar de ter surgido de forma embrionária na década 1960, é um campo relativamente novo dentro da administração, e que só passou a ser realmente levado em consideração de forma mais séria nos anos 80. (MINTZBERG et al, 2006). Contemporaneamente, visões interpretativista e não determinísticas

emergem como novos paradigmas da área. A visão interpretativista tem seu expoente em Pettigrew (1977).

Nas palavras de Pettigrew, (1977, p.78) este considera que uma boa estratégia administrativa é aquela que é composta por “escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo”.

Neste contexto acredita-se, em uma aproximação ao que foi inicialmente pensado por Pettigrew (1977) que o desenvolvimento do modelo teórico em nuvem, proposto por este estudo requer que a estratégia e sua aplicação ao contexto de gestão universitária tenham origem no conjunto de variáveis, favoráveis ou desfavoráveis, que se formarão ao longo de um determinado lapso temporal, bem como pela cultura da própria organização, seu ambiente, sua capacidade de implementar mudanças, seu aparato tecnológico, sua estabilidade econômica, sua política interna e, principalmente da capacidade profissional dos seus gestores. Deste modo a universidade deve reinventar-se saindo do que é para dar respostas em direção ao que poderá ser. Mas então o que é hoje a universidade e o que propomos que ela possa vir a ser?

4.0 A NUVEM UNIVERSITÁRIA: UM ENSAIO TEÓRICO

Como se observou anteriormente a Universidade é vista sob dois prismas muitas vezes conflitantes, disso decorrem exageros de ambas as partes. Com o ensino sendo visto apenas como uma mercadoria a universidade é despojada de toda a sua autonomia e de suas funções essenciais precípuas, e é tudo menos universidade! Por outro lado quando a mesma é vista sob o ângulo de bem público, não raro ela se torna uma ilha, desalojada da realidade e considerada ineficiente e ineficaz, já que não dá respostas à sociedade de mercado; á sociedade das organizações. Para os liberais é o famoso elefante estatal!

Então subsiste a pergunta: Qual a universidade para o novo século? A resposta é desafiadora, e não pretendemos aqui ser modestos e fugir do problema, queremos mesmo é levantar uma hipótese, para que esta seja debatida e enriquecida das contribuições da academia, até que um dia alguém tenha a coragem de testar tal hipótese, e possamos perceber se tal hipótese procede ou não.

Utilizaremos a metáfora da “Universidade em Uma Caixa de Fósforos” como representação do modelo estratégico de gestão utilizado atualmente na maioria das organizações universitárias, e a metáfora da nuvem para ilustrar as proposições teóricas deste artigo. Bem, então o que é a “Nuvem Universitária” e no que ela difere da “Universidade Em Uma Caixa de Fósforos?”.

Simple a universidade em uma caixa de fósforos é um agrupamento segmentado de profissionais autônomos atuando em conjunto no sentido de prover formação a um público que busca distintos

objetivos. Já a universidade enquanto nuvem se propõe a ser um agrupamento **menos** segmentado de profissionais autônomos atuando em conjunto no sentido de prover formação a um público que busca objetivos distintos.

Mas e qual a diferença entre esses dois modelos então? A diferença se dá na forma organizacional. No modelo de universidade segmentada, que advém da grande especialização do século XX, e das respostas dadas em face dos métodos das ciências da natureza aplicadas às ciências da humanidade, a universidade dividiu-se em grandes áreas, centros e por fim cursos. Mais adiante estes cursos dividiram-se ainda mais, ampliando sua especialização ao acompanhamento e resolução de problemas tangentes a um determinado objeto. De um modo geral mais ou menos se adaptando ao modelo Taylorista de organização.

Acreditamos que a exagerada segmentação, para além de inicialmente tornar o mecanismo de geração de conhecimento das universidades mais eficiente, ao nível que se encontra hoje, acaba tornando mais difícil a interface entre diferentes áreas, e com isso a universidade perde em eficiência e eficácia. A dinâmica do mercado, e as mudanças extremamente rápidas que ocorrem diuturnamente no mundo de hoje, exigem das instituições universitárias uma rapidez de resposta, que sua atual estratégia de gestão é incapaz de conceber.

A universidade não é, no entanto a primeira instituição/organização tradicional a passar por esses desafios impostos pela contemporaneidade. A redução dessa segmentação é um fenômeno contemporâneo de gestão, que já há algum tempo acometeu instituições militares ao redor do mundo. Tendo estas, demonstrado alguns exemplos empíricos deste fenômeno.

Por exemplo, a constituição do “*Joint Helicopter Command (JHC)*” no Reino Unido, onde desde 1999 os vetores de asas rotativas pertencentes a três forças armadas britânicas (*Royal Air Force*, *British Army* e *Royal Navy*) atuam em conjunto na missão de “prover e apoiar os vetores de asas rotativas de combate eficazes e outros meios aéreos, operacionalmente capazes de executar suas missões sob quaisquer condições ambientais, em proveito das missões e tarefas de defesa das Forças Armadas Britânicas”. A conformação deste representou segundo Hewson (2001/2002) em uma organização singular e pioneira.

Tradicionalmente existe nos meios militares uma grande rivalidade entre as forças, mas contemporaneamente tem sido praticada uma maior integralização nesses meios em detrimento da departamentalização. Novos programas de caças a servirem tanto às marinhas quanto as Forças Aéreas em alguns dos países detentores de porta-aviões e o *Joint Command Harrier (JHC)* para operação conjunta de aeronaves Harrier pela *Royal Air Force (RAF)* e pela *Fleet Air Arm (FAA)*, também

ilustram este contexto. A Cloud University, enquanto estratégia de gestão seria, portanto, uma versão daquilo que já ocorre nas Forças Armadas¹ ao redor do mundo².

Diante disso, quais são as proposições há “Universidade para o novo século!”. Abaixo se apresentará sete proposições sobre como poderíamos gerir as nossas universidades, sendo que às junções destas proposições denominaremos aqui de “*modelo da nuvem universitária*”.

QUADRO UM – PROPOSIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A NOVA GESTÃO DE UNIVERSIDADES (HIPÓTESE DA NUVEM)

PROPOSIÇÃO	UNIVERSIDADE TRADICIONAL	NUVEM UNIVERSITÁRIA
Flexibilização de currículos	Cursos com unidades curriculares pouco flexíveis	Cursos com unidades curriculares altamente flexíveis, os concelhos profissionais devem propor as unidades essenciais há formação.
Vocacionamento	O aluno não consegue vocacionar as suas opções, pois as unidades estão pré-estabelecidas	Aluno e Universidade vocacionarão os cursos de acordo com suas aptidões
Diálogo Interdisciplinar	Diálogo interdisciplinar mínimo	Amplio diálogo interdisciplinar
Áreas de Excelência	A universidade deve ser excelente em todas as áreas	Diante da impossibilidade de atingir níveis de excelência em todas as áreas a Universidade deve identificar suas áreas de excelência e dirigir a sua atuação á partir delas
Unidades Básicas	Cursos como unidades Básicas	Áreas como unidades básicas
Universalidade	Universidade que visa englobar todas as áreas e cursos	Os cursos não rentáveis não deixam de existir, eles têm seus currículos adaptados às áreas de excelência da instituição
Cursos voltados á área de excelência	Cursos são autônomos	A universidade como instituição autônoma deve orientar seus cursos para concentrar-se em aspectos aonde ela atinja a excelência

Os autores (2013)

Como visto na Tabela 1, a hipótese da nuvem pretende-se a ser uma ferramenta que auxilie os gestores na compreensão e no bom desempenho do papel social de uma Universidade, sejam elas as funções de mercado ou as de carácter exclusivamente social. Abaixo explicamos de maneira sucinta no que consistem nossas proposições há gestão das universidades.

As nossas primeiras três proposições dizem respeito, sobretudo ao currículo. **A flexibilização dos currículos (1); o Vocacionamento de alunos e Universidades (2); e o Diálogo Interdisciplinar (3):** Atualmente o aluno ingressa em um curso com unidades curriculares pré-estabelecidas. Acontece que

¹ Sugerimos ao leitor interessado sobre assuntos militares que acesse os conteúdos da Jane’s IHS (<http://www.janes.com/>).

² A escolha das instituições militares para esta comparação se dá em função da ancestralidade e tradição destas, (condições também notadas em boa parte das universidades médias), que implicaram em dificuldades de transição das mesmas às condições impostas pelo modo de produção capitalista e livre mercado. Considerou-se ainda seu pioneirismo na utilização da estratégia, o que é demonstrado até mesmo pela heráldica do termo, que também é ligada ao meio militar. Deste modo acreditamos que esta analogia é a que melhor expressa o desafio que as universidades estão a enfrentar no presente século.

em praticamente todas as áreas da ciência existem subáreas de especialização e não raro devido ao arraigado alinhamento a determinada escola teórica, os colegiados de curso acabam direcionando as opções dos alunos para um caminho pré-determinado, que nem sempre é o que ele pretende avançar em sua carreira.

Para exemplificar, na área de Relações Internacionais (R.I.) existem cursos com as mais variadas dinâmicas curriculares. O da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), universidade aonde atuam estes pesquisadores é completamente voltado á área de negócios, por outro lado, nossos vizinhos mais próximos, que são os cursos de R.I da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), são respectivamente orientados á economia e á política externa. Isso ocorre também em outros cursos e instituições³.

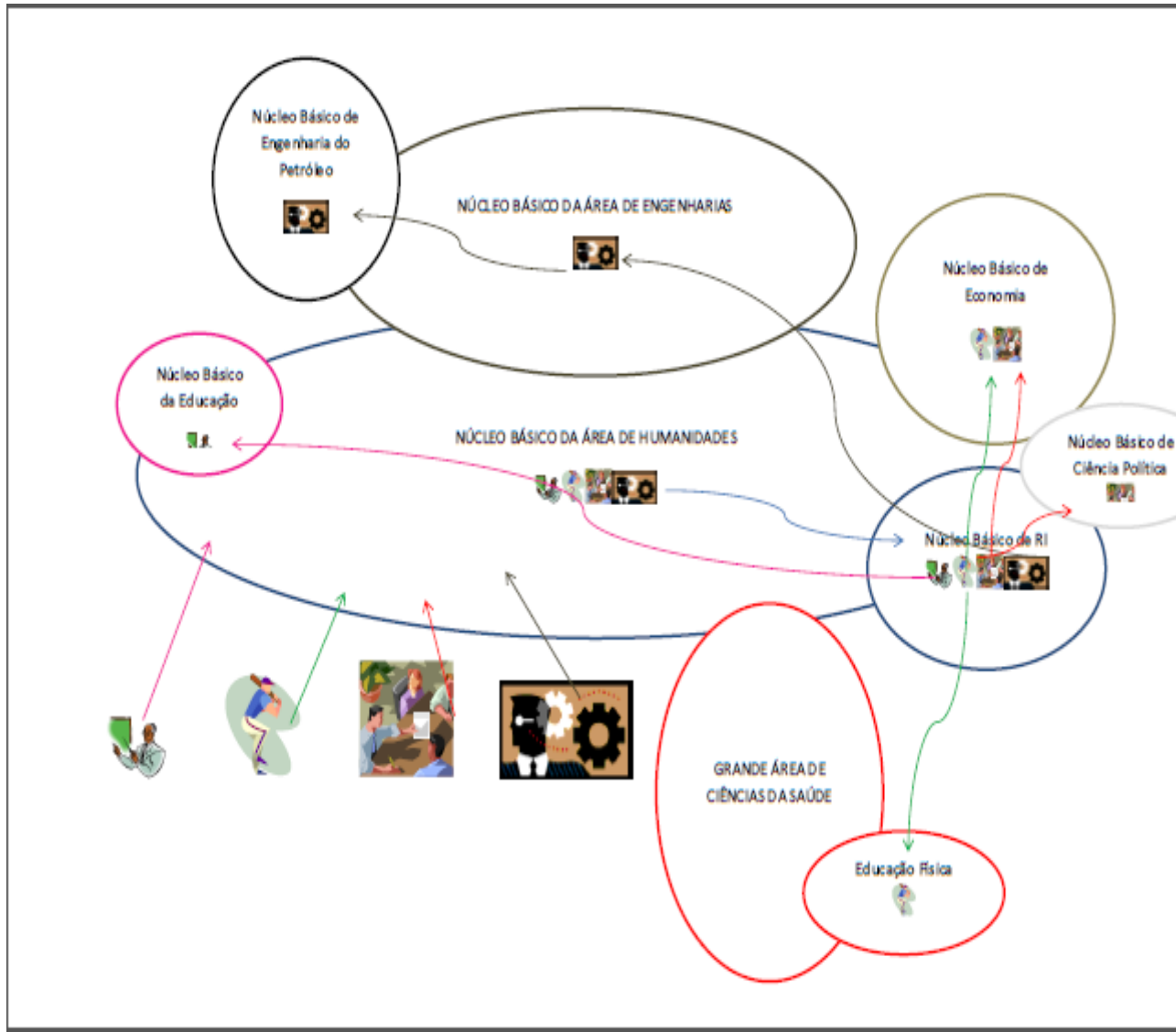
O que acreditamos é que, mesmo nesses casos, aonde na percepção dos pesquisadores, os currículos dos cursos acompanhem áreas de excelência de suas instituições, o aluno deve poder direcionar o currículo a suas necessidades. Um aluno decidido a voltar sua atuação há política externa poderia necessitar de mais cadeiras da área jurídica, por exemplo, que encontraria facilmente em outros cursos da própria instituição ou de outras instituições, mas devido ao engessamento dos currículos perde demasiado tempo em outras cadeiras que não lhe são particularmente interessante.

Por isso defendemos uma padronização global de cadeiras consideradas mínimas a formação para determinada área, estabelecidas pelos órgãos reguladores, ouvidos todos os *stakeholders*, como por exemplo, as próprias universidades, os conselhos profissionais e as entidades estudantis. Tal núcleo deveria ser essencialmente básico, com o aluno podendo direcionar sua atuação nas etapas subsequentes acessando dentro da universidade as cadeiras necessárias para a sua formação individual.

De acordo com a ciência cognitiva o ser humano consegue compreender mais facilmente o mundo a sua volta através da visualização de imagens. Por isso, dedicamos boa parte do tempo investido nesta pesquisa na tarefa de construção do diagrama abaixo, que ilustra tudo o que é explanado aqui sobre a concepção da hipótese da universidade enquanto uma nuvem. Observe no diagrama abaixo ás escolhas de quatro alunos de R.I.:

³ Para maiores informações sobre a multiplicidade de focos curriculares nos cursos de R.I. no Brasil vide: Cesa, G. (2012, April). Relações Internacionais no ENADE: Desafios e perspectivas. In **9^a ANPED SUL**.

DIAGRAMA UM: TRAJETÓRIAS ACADÊMICAS NA “NUVEM UNIVERSITÁRIA”



Os autores (2013)

Os quatro entram para um mesmo curso, porém no decorrer de sua formação o primeiro aluno (1), toma contato com as dinâmicas de pesquisa da universidade e decide seguir carreira acadêmica, tendo isso

em mente, ele cruza as disciplinas de R.I. com outras da área de educação que irá necessitar em seu futuro profissional, que ele pretende ser na docência no ensino superior.

Essas cadeiras estão disponíveis nas universidades médias, porém em uma universidade tradicional ele não às conseguiria acessar. Isso se daria por ele ter que direcionar seus recursos econômicos e seu tempo há cadeiras menos importantes para ele, como por exemplo, Contabilidade I, que estaria presentes na formação de R.I. voltada há negócios, própria da sua instituição.

O segundo aluno (2) sempre gostou muito de esportes, começa a trabalhar junto ao departamento de futebol do time local, na contratação de atletas, muitas dessas negociações se dão a nível internacional. Para melhor poder avaliar as suas opções de contratação o Aluno 2 deve estar atento tanto há fatores fisiológicos que pode buscar no curso de educação física de modo a mensurar o desempenho de seus alvos de contratação. Bem como a fatores econômicos que poderia acessar através das disciplinas próprias de economia e assim compreender melhor a gestão do risco internacional e evitar que seu empregador (a equipa de futebol) perdesse demasiados recursos em operações cambiais arriscadas, por exemplo.

O terceiro aluno (3) tomaria contato com a política estudantil e acabaria enveredando por esta seara, escolhendo a política como área de sua futura ocupação profissional. Além de ter feito uma boa escolha de curso, pois tal qual a política as Relações Internacionais permitem uma boa amplitude de campo de atuação, com a transversalidade de variados temas, este aluno necessitaria complementar em outras áreas a sua formação. Como na economia e nas próprias ciências políticas.

Já o quarto aluno (4), conseguiria logo nos primeiros meses de curso, um estágio em um grande holding atuante nas áreas de engenharia. Sua função consistindo em assessorar o departamento de petróleo e gás em questões internacionais, e como tal este aluno, optando por seguir carreira por esta área iria necessitar de conhecimentos básicos das engenharias bem como daqueles mais específicos das engenharias de petróleo e gás, de modo a compreender as nuances deste mercado. Ele poderia assim acessar estes conhecimentos em detrimento de outros menos importantes para a sua carreira através de outras áreas da instituição.

O essencial de suas formações, no entanto, a multiculturalidade, e a visão holística e internacional permaneceriam no Núcleo Básico de Relações Internacionais, que para todos os efeitos seria a formação principal de todos os alunos. Tal núcleo deveria ser concluído por completo. Isso como vimos acima vai de encontro às três primeiras premissas da Nuvem Universitária, que são a Flexibilidade e o Vocacionamento dos currículos aliados a um amplo diálogo interdisciplinar e incidem, primariamente sobre o aluno.

As próximas quatro premissas da Nuvem Universitária se dão antes de qualquer coisa sobre a instituição/organização em si e são: **Áreas de Excelência (4); Unidades Básicas (5); Universalidade (6); Cursos Voltados às Áreas de Excelência (7)**. Quanto às áreas de excelência, diferentemente das universidades tradicionais que entendiam que a Universidade, por seu caráter universal deveria se fazer presente e em alto nível em todas as áreas aceitamos aqui que a dinâmica do mercado torna extremamente difícil a maioria das instituições atingirem tal nível em absolutamente todas as áreas. Pelo que compreendemos que sempre haverá áreas e cursos em que a instituição irá se destacar, e que por sua elevada qualidade propagaram seu bom nome na sociedade. Por isso a Nuvem Universitária preconiza que se adotem medidas de avaliação de desempenho, como por exemplo, o MCDA-C⁴, para a identificação das áreas de excelência de modo que a universidade possa focar e dirigir a sua atuação nestas áreas.

Isso nos leva a próxima e quinta sugestão, de que os cursos devem deixar de ser a unidade básica a ser adotada na admissão dos alunos, e sim uma grande área. Dentro desta grande área, por exemplo, se a Administração se destacasse mais que outras carreiras no departamento de humanidades, esta passaria a direcionar os demais cursos. Então por um lado o aluno teria a oportunidade de ter seu próprio direcionamento transversalmente em outras áreas e por outro a instituição ofereceria a ele a oportunidade de acessar o que de melhor ela pode transmitir e produzir em termos de conhecimento. Para tanto todos os cursos de humanidades naquela universidade dariam ênfase aos aspectos administrativos, e com isso, espera-se (como toda hipótese, esta também deve ser testada), que consigam ascender qualitativamente de maneira mais eficaz que cursos similares em instituições tradicionais.

Tudo isso contraria o argumento da “Universalidade da Universidade”. Isso não significa em contrapartida, que a universidade enquanto nuvem admite que os imperativos de boa gestão econômica preconizem que os cursos não rentáveis deveriam deixar de existir. A concepção de rentabilidade aliada a uma visão social do papel da universidade impede que os cursos não rentáveis sejam sumariamente excluídos, pois também eles têm um papel na construção da ciência, mesmo que seu retorno não se de no balanço contábil subsequente, e sim em teorias físicas que venham a embasar descobertas muito grandes em um futuro ainda distante.

Para conseguir manter estes cursos, a universidade enquanto nuvem adapta seus currículos às áreas de excelência da instituição, o que está no cerne da proposição (7), mantendo assim um corpo docente

⁴ Para maiores informações sobre a metodologia MCDA-C recomenda-se a leitura do seguinte artigo/autores: ENSSLIN, L., DUTRA, A., & ENSSLIN, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, 7(1), 79-100.

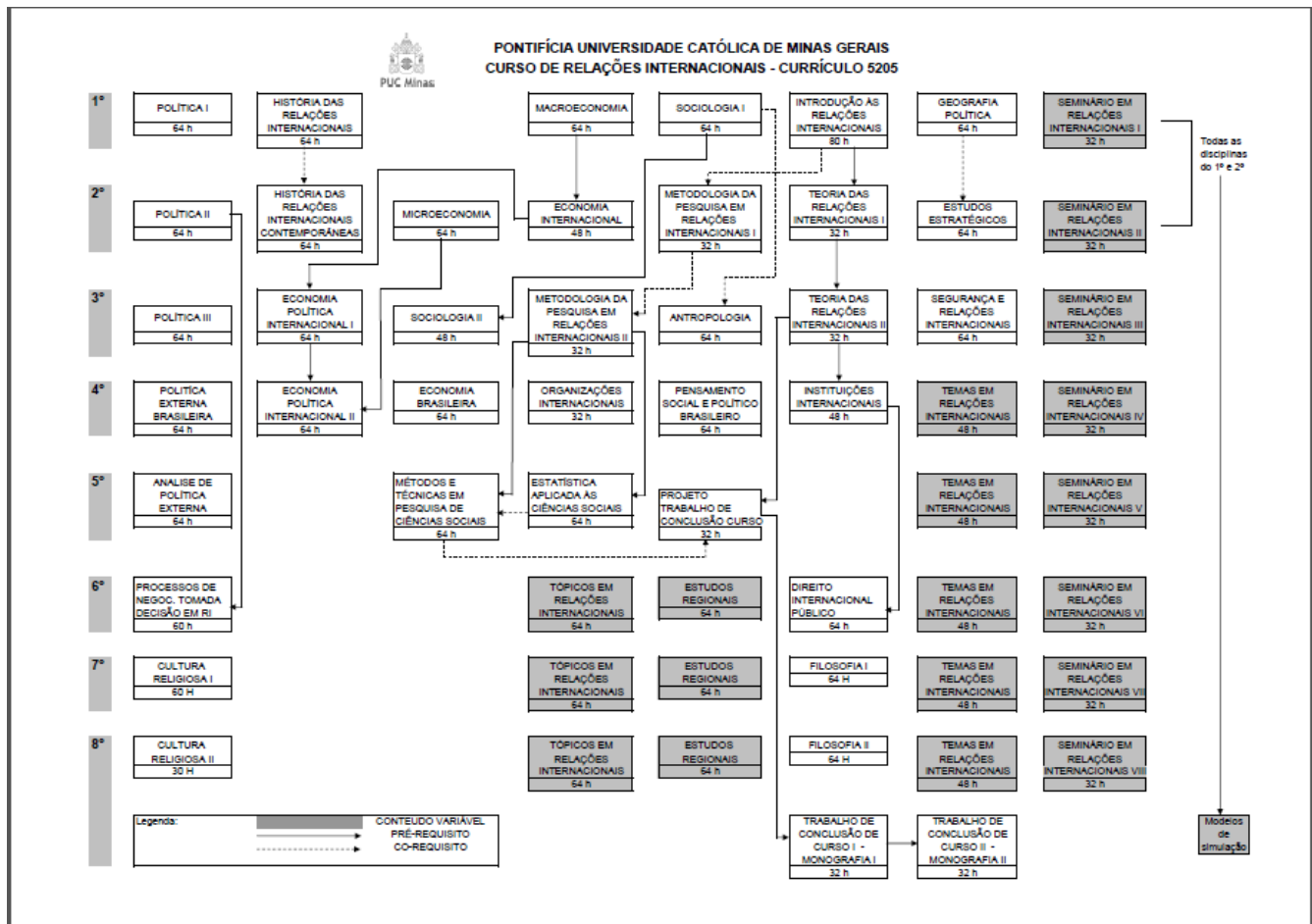
mais enxuto e ligado aos demais colegiados. Tal corpo ficaria responsável pela aplicação de um núcleo básico de disciplinas essenciais aos alunos. Espera-se assim manter vivo o curso, e conseguir elevar sua reputação e sua qualidade há patamares que permitam a busca de financiamento, seja de qual fonte for, para a sua ampliação e maior autonomia.

Acredita-se aqui que os financiadores têm papel fundamental, papel esse que mesmo a autonomia da universidade não pode ignorar. Como todos, os financiadores (estado, alunos, entidades, setores da sociedade em geral) têm seus interesses, ao mesmo tempo em que estes interesses devem ser prioritariamente atendidos de modo a garantir a sobrevivência da instituição como um todo, o atendimento a estes interesses deve garantir os recursos necessários para a manutenção de áreas mais deficitárias da universidade, sempre atentando para o fato de que elas devem passar a buscar deixarem de ser deficitárias, para poderem ser prioritárias, o que se dá pelo retorno social destes investimentos.

A publicidade dos retornos da universidade, sejam eles quais forem, deve ser preponderante. O marketing é a alma do negócio! Os índices de desenvolvimento sociais, atrelados à ampliação de vagas podem mostrar a sociedade civil e a acadêmica que o dinheiro investido, por exemplo, em um curso deficitário de pedagogia não tem sido jogado fora, e com isso viabilizar que o mesmo receba mais atenção.

Relembremos os nossos quatro alunos de R.I., agora eles estão em uma universidade cujo modelo de gestão é o tradicional. No diagrama seguinte utilizamos o exemplo do fluxograma do curso de Relações Internacionais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), para demonstrar como esses mesmo indivíduos, cujos exemplos hipotéticos de trajetórias foram mostrados no diagrama um, poderiam proceder com as suas carreiras em uma universidade constituída sob o modelo tradicional que aqui denominamos de “universidade em uma caixinha de fósforos”.

DIAGRAMA 2: Trajetórias Acadêmicas na “Universidade em uma Caixinha de Fósforos”



Fonte: PUC-MG (2013)

Os mesmos indivíduos estariam condicionados a cursar cadeiras no contexto da área, não podendo buscar conteúdos interdisciplinares com possibilidade de aproveitamento de créditos acadêmicos no âmbito do seu curso. Assim, aventamos a hipótese de que nas instituições tradicionais substancial parte dos discentes acaba se desligando de um curso e iniciando outro devido a mudanças de trajetória em sua inserção na sociedade e no mercado. Isto, se confirmado, acarreta em enorme desperdício de recursos, tanto da instituição, como da sociedade, e dos indivíduos. A proporção destas perdas é determinada pelo modelo de financiamento da educação; entretanto consideramos esse desperdício de tempo e dinheiro um problema a ser enfrentado independentemente da natureza dos sistemas educacionais em vigor em cada Estado.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este foi um estudo qualitativo e exploratório (metafórico), com abordagem hipotético-dedutiva, podendo ser classificado enquanto um ensaio teórico. Trabalhou-se a elaboração das metáforas da “Nuvem” e da “Caixinha de fósforos” para traduzir o pensamento dos autores em relação ao “dever ser” e ao “é” da gestão das instituições universitárias.

O problema de pesquisa consistiu na busca de uma estratégia que possa contribuir para o bom desempenho das universidades coadunando a responsabilidade social e os imperativos econômicos. Com a investigação limitando-se à proposição de uma nova hipótese para a solução do problema apontado acima. Esta hipótese foi aqui denominada de “modelo de gestão da nuvem universitária”.

Os resultados refletiram a posição dos autores em relação à elaboração estrutural de um novo modelo de gestão “*Cloud University*” que visa a ser explorado enquanto nova possibilidade de gestão estratégica em universidades. O modelo foca-se em sete competências essenciais a serem desenvolvidas pela instituição para geração de desempenho favorável, aqui entendido no sentido mais amplo da palavra e englobando as esferas sociais e econômicas, quais sejam: *flexibilização de currículos, vocacionamento, diálogo interdisciplinar, áreas de excelência, unidades básicas, universalidade e cursos voltados à área de excelência*. Confronta-se ainda um modelo de trajetória possível para quatro distintos perfis de alunos ingressantes na “*Cloud University*” a um fluxograma de curso de uma instituição tradicional.

A maior limitação da pesquisa encontra-se na impossibilidade de terem sido realizados testes laboratoriais para mensurar os potenciais efeitos da “*gestão em nuvem*” sob uma instituição universitária e subsequente teste empírico do modelo de gestão aqui proposto, com sua aplicação por uma universidade em contexto real. A pesquisa finaliza aventando a hipótese de que nas instituições tradicionais substancial parte dos discentes acaba se desligando de um curso e iniciando outro devido a mudanças de trajetória em sua inserção na sociedade e no mercado.

Diante disto, como sugestões para próximos estudos, fica a busca por uma instituição interessada em compreender melhor as possibilidades de ganho com esse hipotético modelo de gestão e a realização de testes laboratoriais e simulações, para testar a viabilidade empírica de emprego deste modelo naquele contexto específico, levando em conta as limitações eventuais impostas pelos *stakeholders*. Outro estudo sugerido aqui para desenvolvimentos futuros refere-se a testar a hipótese aventada nesta investigação de que as universidades, a sociedade, o Estado e o mercado perdem recursos devido a mudanças de cursos por parte dos discentes ao longo de suas trajetórias acadêmicas, deixando incompletos cursos de mesmo nível.

6.0 REFERÊNCIA

AMARAL, Juliano Franco e Silva. Estratégias de gestão empresarial. In: **Revista PRETEXTO**. Belo Horizonte, v. 6, ano I, p. 59-74, jul. 2005.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.59-63.

BALDRIDGE, J. V. (1982). Shared governance: A fable about the lost magic kingdom. **Academe**, 68(1), 12-15.

BANCO MUNDIAL. **El financiamiento de la educación en los países en desarrollo**: opciones de política. Washington, DC, 1986.

_____. (1994) La Enseñanza Superior: las lecciones derivadas de la experiencia (El Desarrollo en la práctica). Washington, D.C.: BIRD/Banco Mundial.

BANCO MUNDIAL/Johnstone D.B. (coll. Alka Arora and William Experton). (1998) The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 1991, Vol. 17, No.1, 99-120

CHAUÍ, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, 24, 5-15.

COHEN, M. D., & MARCH, J. G. (1986). **Leadership and ambiguity**: The American college president. Harvard Business Press.

DE ANDRADE, A. R. (2002). A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios** (prefixo doi 10.7867), 7(3).

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21(10-11), 1105-1121.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 6. ed. Curitiba: Positivo, 2006.

FURRER, O., THOMAS, H., & GOUSSEVSKAIA, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, 10(1), 1-23.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia científica e da pesquisa**: livro didático. Palhoça: ed.Unisulvirtual, 2007.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HEWSON, Robert. JHC Eficiência Máxima: O comando conjunto de helicópteros das Forças Armadas Britânicas. **Revista Força Aérea**: A Revista Brasileira de Aviação Militar, Rio de Janeiro, n. 25, p.50-57, Dez./Jan./Fev.2001/2002.

ITO, N. C., & GIMENEZ, F. A. P. (2011). Uma conversa entre Porter e VBR: Framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Revista Organizações em Contexto-online**, 7(14), 29-56.

- MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro**: modelo teórico e evidências empíricas. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.
- MEYER JR, V. (2005). Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, 12(3), 373-389.
- MILLETT, J. D. (1962). **The academic community**: An essay on organization. New York: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Paradigms, Methaphors, and puzzle solving in organization theory**. Administrative Science Quaterly, V.25, n.4, p.605-622, 1980.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v. 7, n. 2, p. 78-87, summer, 1977.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PUC-MG. **Fluxograma de Curso - Relações Internacionais**. Disponível em: <http://www.ri.pucminas.br/site/administrador/login_administradores/site/principal/arquivos/noticias/doc_mat_57.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2013.
- REALI, G., & ANTISERI, D. (1991). **História da filosofia**: do romantismo até nossos dias. São Paulo: Paulus.p.1025-1026.
- RIZZATTI, G., & DOBES, C. (2004). A complexidade do processo decisório em universidades. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 185-192.
- SELLTIZ (1965) apud MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-23.
- SGUISSARDI, V. (2005). Universidade pública estatal: entre o público e o privado/mercantil. **Educação & Sociedade**, 26(90), 191-222.
- _____ (2008). Regulação estatal versus cultura de avaliação institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, 857-862.
- SOBRINHO, J. D. (2004). Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria. **Educação e Sociedade**, 25(88), 1-13.

_____. (2008 a). Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, 13(1), 193-207.

_____. (2008 b). Quality, evaluation: from SINAES to indexes. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, 13(3), 817-825.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

WEICK, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, 1-19.