

**Gestão Centrada No Ser Humano: O Caso de dois Coordenadores de  
Cursos de IES de Foz do Iguaçu**

**Neron Alipio Cortes Berghauer  
Amarildo Jorge da Silva  
Mauro José Ferreira Cury**

**RESUMO**

No artigo analisa-se a mudança de paradigma que ocorreu no gerenciamento a partir do desenvolvimento da teoria dos sistemas abertos. Caracteriza-se e analisa-se, também, de maneira comparativa o estilo tradicional de gerenciamento baseado no modelo **Estratégia-Estrutura-Sistemas**, orientado para tarefas com o estilo gerencial baseado no modelo **Objetivos-Processos-Pessoas**, orientado para pessoas. Descreve-se e analisa-se a evolução do conceito de organização na era industrial. Enfatiza-se a importância da compreensão de que se vive numa sociedade de organizações. Descreve-se a importância das organizações como mecanismo de crescimento econômico e de controle social. Finaliza-se o texto enfatizando a importância do ser humano para se atingir resultados organizacionais na chamada sociedade do conhecimento.

**Palavras-Chave:** Gerenciamento. Tarefas. Pessoas.

**1 INTRODUÇÃO**

A busca de objetivos econômicos e sociais tem sido o grande desafio das organizações do final do século XX e início do século XXI, sobre o compromisso que estas deveriam ter para com a sociedade e para com os clientes internos e externos, em termos de melhoria da qualidade de vida e do aumento da prosperidade do ser humano. Sem dúvida, houve muitas pessoas no século XIX e início do século XX que reconheceram a importância do fator humano no sucesso de uma organização. Por exemplo, Robbins (2000, p. 493), ressalta que,

*Robert Owen, em 1789, quando tinha apenas 18 anos, um próspero empresário escocês, adquiriu sua primeira fábrica. Indignado com as práticas selvagens que presenciou nas fábricas da Escócia - com o emprego de menores (muitos com menos de dez anos), jornadas de trabalho de treze horas e condições de trabalhos miseráveis -, Owen tornou-se um reformador. Repreendeu os donos de fábrica por tratar melhor seus equipamentos do que seus funcionários. Constatou que eles compravam as melhores máquinas, mas depois contratavam a mão-de-obra mais barata para operá-la. Owen afirmava que dinheiro gasto para aprimorar a mão-de-obra era um dos melhores investimentos que os empresários poderiam fazer. Dizia que demonstrar preocupação pelos funcionários não só era altamente lucrativo para a administração como também aliviaria a miséria humana.*

Sabe-se que as grandes conquistas só foram e serão conseguidas com esforços de todas as pessoas. Historicamente, jamais se registrou ganhos significativos quando existem grandes esforços apenas de uma pessoa. As afirmações precedentes nos permitem questionar: **Qual deverá ser o novo modelo de gestão na sociedade do conhecimento?** Este artigo tem como proposta averiguar teoricamente como as organizações do século XXI se comportarão em

termos de resultado econômico e social, operando em um ambiente altamente instável e tecnologicamente desenvolvido. Assim, utiliza-se como referencial básico os pressupostos de Bartlett e Ghoshal (1997). O objetivo precípua do texto é analisar e caracterizar a importância de novos padrões de gerenciamento para as organizações do século XXI. Desdobra-se este objetivo em dois objetivos específicos: analisar a importância do fator humano no contexto organizacional e, caracterizar e apresentar novas formas de gerenciamento para a era moderna. Trata-se de um estudo teórico empírico. Utiliza-se a vivência dos pesquisadores atuando na função de coordenadores de cursos para refletir sobre a temática em tela e apontar caminhos possíveis na gestão organizacional do século XXI.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA - MODOS DE GERENCIAMENTO

Bartlett e Ghoshal (1997) em um estudo sobre modelos de gestão afirmam que o esquema **Estratégia-Estrutura-Sistemas**, alavancou o crescimento das organizações por mais de cinquenta anos em todo o mundo, todavia, na sociedade atual é identificado como fonte de muitos conflitos. Os autores acrescentam que o modelo já se encontra obsoleto, porque aumenta o controle e a conformidade, porém inibe a criatividade e a iniciativa, o que é inaceitável na sociedade do conhecimento. Ressaltam que a função da alta gerência mudou; hoje, o recurso escasso e fundamental é o conhecimento. Ressaltam, também, que os **Seres Humanos** deixaram de ser simples fatores de produção, cujas tarefas eram bem definidas e controladas. Os autores ainda observam que como o capital, o conhecimento torna-se muito mais valioso quando utilizado por aqueles que estão na linha de frente da empresa. Salientam que por trás da redução de níveis de muitas empresas, uma revolução silenciosa está acontecendo, redefinindo o papel dos colaboradores e obrigando o surgimento de um novo contrato implícito entre estes e as organizações.

A doutrina **Estratégia-Estrutura-Sistemas** foi estabelecida antes da Segunda Guerra Mundial, quando o aumento em tamanho e complexidade levou presidentes de várias empresas importantes a delegarem grande parte de suas decisões operacionais aos neófitos gerentes de divisão. A alta gerência considerava como suas funções a definição da estratégia, o desenvolvimento da estrutura e a administração dos sistemas destinados a conectar e controlar as diferentes partes da empresa. Na lista de tarefas era crucial o papel dos sistemas. Enquanto a estrutura divisional possibilitou a diversificação e, como decorrência, a competitividade necessária e os sistemas tornaram-se ferramentas essenciais das quais a alta gerência utilizava-se para compreender e controlar seus múltiplos empreendimentos. Este modelo possibilitou às empresas crescerem por mais de cinquenta anos, todavia, enquanto o pessoal no topo via esses sistemas cada vez mais sofisticados como o elo de salvação que os conectavam às diversas e distantes operações, aqueles que estavam nos níveis intermediários e operacionais os encaravam como correntes que lhes limitavam gerando uma necessidade urgente de mudança.

A mudança de redefinição mais ampla da alta gerência é a de substituir a obsoleta doutrina **Estratégia-Estrutura-Sistemas**, por uma filosofia de liderança construída sobre **Objetivos-Processos-Pessoas**. O deslocamento da gestão dirigida por sistemas para outra orientada pelas pessoas é fundamental, pois, só então, a alta gerência poderá ampliar seus papéis: a partir da definição da estratégia para construir propósito empresarial e a partir da definição da estrutura para desenvolver processos organizacionais. A criação de empresa individualizada não quer dizer despojar a organização de todos os seus sistemas, políticas e procedimentos formais. Requer, antes, redefini-los de modo a que apoiem e não subvertam a habilidade da alta gerência de concentrar-se nas pessoas da organização.

Acredita-se que o modelo centrado em **Objetivos-Processos-Pessoas** possibilita que os gerentes estejam envolvidos no planejamento formal, todavia, essa participação é considerada

apenas mais um componente de uma infra-estrutura que se pode utilizar para criar relacionamentos com os gerentes de níveis operacionais.

Mais difícil do que mudar a função da alta gerência na administração estratégica é romper sua dependência em relação aos sistemas formais de controle. O problema fundamental das empresas que dependem fortemente dos controles formais é o pressuposto de que aqueles que estão em cima têm mais competência para reagir a dados e análises gerados pelo sistema. Confrontando o modelo tradicional utilizado pelas empresas do Brasil com modelos mais flexíveis como o apresentado neste texto (**Objetivos–Processos–Pessoas**), as empresas não somente podem, mas devem implantá-las. Este modelo focaliza principalmente a melhoria contínua, oriunda do desenvolvimento do ser humano, bem como o aprendizado sobre o conhecimento formal (explícito) e o conhecimento procedural (tácito e implícito) e, ainda, a valorização da imanência do potencial humano. As organizações brasileiras mais do que nunca precisam reconhecer, valorizar e, principalmente, desenvolver seus seres humanos para que possam se tornar competitivas numa economia globalizada, altamente cambiante e cada vez mais imprevisível.

Seguindo esta lógica, Drucker (1996) afirma que a produtividade que hoje domina a força de trabalho sofrerá imensas transformações, porque essa divisão em trabalhadores com conhecimento e trabalhadores em serviços será o maior e mais difícil desafio a ser enfrentado pelos gerentes nos países desenvolvidos nas próximas décadas. E o trabalho desta intimidante tarefa, segundo ele, apenas começou. A grande lição desta nova era e, a primeira coisa que se aprende, e muitos ainda não se deram conta, é que o capital não pode substituir as pessoas nos trabalhos com conhecimento e serviços. E também que as novas tecnologias, por si sós, não geram maior produtividade nesses trabalhos, na produção e movimentação de coisas, porque capital e tecnologia são fatores de produção. No trabalho com conhecimento e serviços, elas são ferramentas de produção.

Diante deste contexto, é importante lembrar que a gestão do conhecimento está intimamente ligada ao conceito de capital intelectual; aquele que não está nos computadores, nos bens físicos, nos produtos em si; mas encontra-se nas pessoas, melhor dizendo 'em seus cérebros'. O que fará a grande diferença serão as pessoas e o conhecimento que elas têm, por isso as organizações devem descobrir quais são os conhecimentos que devem deter para serem competitivas no mercado - esse é o novo papel gerencial, representando um desafio, gerando mudanças na escala de valores, porque não se apresentam de forma nítida, exigindo habilidades mais profundas e complexas, dentre elas destaca-se uma acurada percepção e visão holística do contexto.

De acordo com Waldez (1998),

*a gestão do capital intelectual é a mais recente fronteira na ciência da administração das organizações. Referem-se a um conjunto de idéias, conceitos, metodologias, ferramentas que objetivam gerenciar o principal ativo das empresas contemporâneas: o intangível, até aqui, capital intelectual, que é definido como a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa.*

Frente a este novo cenário que se apresenta, mudanças vertiginosas deverão ocorrer, e os legisladores não poderão furtar-se de suas valiosas contribuições no campo jurídico-trabalhista, porque não há retorno, e a clandestinidade não pode operar num terreno que está apenas começando a ser fertilizado. Nesse cenário, acredita-se que as universidades têm um importante papel a desempenhar para toda uma sociedade que vive na incerteza do amanhã, preparando-a para esta grande transformação que irá afetá-la.

## 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Qualquer que seja a forma de gerenciamento, sabe-se que ela se dá no contexto de uma organização. Na visão de Filelline (1994), a organização corresponde a um agrupamento de pessoas que partilham os mesmos interesses e valores visando atingir resultados específicos. De acordo com Schein (1982), as organizações são concebidas na forma de idéias na mente das pessoas. Se a organização obtém êxito no alcance de seus objetivos de congregar pessoas ou criar demanda para um produto ou serviço novo, essa organização irá sobreviver, crescer e firmar-se no mercado. Pode-se afirmar que o estilo de gerenciamento centrado em **Objetivos-Processos-Pessoas** pode auxiliar as organizações a obterem êxitos e permanecerem competitivas no mercado. Weber (1991) analisa as organizações como sistemas voltados para fins específicos, diferenciando-as de outras formas de agrupamento social.

Sabe-se que as teorias administrativas como, por exemplo, a clássica, as das relações humanas, comportamental e quantitativa, se preocupavam com os aspectos internos da organização. Os autores clássicos deixaram de considerar que a sociedade basicamente é formada por organizações de caráter público, privado e filantrópico. Os teóricos clássicos da administração preocuparam-se apenas com o ambiente interno da empresa, sem levar em conta que essas operam num ambiente complexo, formado por outras empresas. Assim, Hall (1984) afirma que nenhuma organização é uma ilha, e que os ambientes são fatores cruciais para se entender o que se passa com as organizações. Nelas e com elas.

Etzioni (1989, p. 163) afirma:

*as organizações não são uma invenção moderna. Os faraós se valeram delas para a construção das pirâmides. Os imperadores chineses utilizaram-se delas, há milhares de anos para a construção de grandes sistemas de irrigação. Os primeiros papas criaram uma igreja universal, com o fim de servir a uma religião universal. A civilização moderna depende das organizações para a manutenção e a implementação do bem estar. Ao contrário das sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor ao racionalismo, a eficiência e à competência. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas.*

Por outro lado, Hall (1984, p. 259), afirma que se torna difícil imaginar a sociedade atual sem a presença das organizações. Diz ele: “nascemos nelas e, usualmente, morremos nelas. O espaço entre estes extremos é preenchido por elas. São tão inevitáveis quanto a morte e os impostos”.

Ainda Hall (1984) chama a atenção para a idéia de ambiente percebido, considerando que o ambiente entra na organização na forma de informação e, como toda a informação, está sujeito aos processos de interpretação, de comunicação e de tomada de decisão, pode-se dizer que o processo de escolha é afetado pelos aspectos que a organização deliberadamente decide selecionar do ambiente com que irá lidar. Da mesma forma a percepção dos indivíduos é formada a partir de suas experiências, o mesmo ocorre com as organizações. Seu *know how*, seu conhecimento prático, bem como sua comunidade de prática, sua práxis, sua cultura, seu currículo situado, contribuem para formar essa experiência. Etzioni (1989) se posiciona dizendo que as organizações são entidades sociais (ou agrupamentos de pessoas) construídas e reconstruídas de forma intencional, a fim de atingir objetivos específicos.

## 2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É sabido que a gestão propriamente dita ocorre no ambiente interno das organizações. Qualquer que seja o modelo de gerenciamento, como por o exemplo o centrado em **Objetivos-Processos-Pessoas**, deve levar em conta as implicações da organização como o

seu meio ambiente e deste com aquela. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) referem-se a alguns conceitos de ambiente: a) conjunto de forças externas à organização; b) tudo aquilo que não é organização; c) um conjunto de dimensões abstratas. No entendimento de Hall (1984), os fatores internos e externos são cruciais para o entendimento do ambiente. Para esse autor, as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos, de acordo com as contingências. Katz e Khan (1978), ao se reportarem às teorias das organizações, salientam que estas, olhando a organização humana como sistema fechado, desconsideram diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente; conduzem também a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de retroalimentação, que são essenciais à sobrevivência. Assim, os ambientes são os fatores externos à organização. Em se tratando da identificação de quais seriam os componentes do ambiente, Hall (1984) divide os ambientes em dois tipos: a) ambiente geral: afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais); e b) ambiente específico: consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar, positiva ou negativamente, a eficiência da empresa.

### 2.3 A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E A ORGANIZAÇÃO

No entendimento de Motta (1986), ao longo do tempo, muitos cientistas constataram a necessidade crescente - em função de uma especialização extremada - de estudos interdisciplinares, capazes de analisar a realidade de ângulos diversos e complementares. Motta observa que os pesquisadores foram percebendo que muitos desses princípios e conclusões valiam para os diversos ramos da ciência, na medida em que tanto a ciência pura quanto a empírica (factual) tratavam com objetos que podiam ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, psíquicos, etc. O autor acrescenta que a origem dos sistemas abertos deu-se em função desta constatação por parte dos cientistas. Com base nessa constatação, alguns pesquisadores orientaram suas preocupações para o desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas, que pudesse dar conta das semelhanças sem prejuízo das diferenças. Nesse particular, salienta-se a obra do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy que concebeu o modelo do sistema aberto, entendido como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Um dos pontos importantes da perspectiva sistêmica da organização é a boa compreensão dos conceitos de papéis, de normas e de valores, principais componentes de um sistema social. Muitos são os estudiosos que têm procurado aplicar a teoria dos sistemas a seus diversos campos. No caso particular das ciências sociais, o modelo de sistema aberto tem revelado enormes potencialidades, quer pela sua abrangência, quer pela sua flexibilidade. Salienta-se que é de capital importância o entendimento da abordagem dos sistemas abertos para a devida utilização do modelo de gerenciamento centrado em **Objetivos-Processos-Pessoas**. Capra (1996) ensina que uma das mais importantes percepções da compreensão sistêmica sobre a vida assenta-se no reconhecimento de que as redes constituem-se no padrão de organização de todos os sistemas vivos, reforçando a necessidade de inclusão das pessoas no processo.

### 2.4 ESTRATÉGIA

A implantação do modelo centrado nas pessoas necessariamente implica que o gestor tenha compreensão sobre o processo de administração estratégica. De acordo com Chandler (1962),

estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas e objetivos. Para Mintzberg (2001), se as estratégias podem ser planejadas, seja como planos gerais ou estratégias específicas, certamente elas podem ser também realizadas. Isso implica em dizer que definir estratégia como plano não é o bastante. Torna-se necessária também uma definição que possa incluir as resultantes de comportamentos. A definição proposta por Mintzberg é de estratégia especificamente como um padrão em um fluxo de ações, isto é, estratégia surge da consistência de comportamentos, seja ela planejada ou não. Pressupõe-se, geralmente, que exista um plano por detrás de um padrão. Esta suposição pode ser falsa, tendo em vista que a definição de estratégia como plano e padrão pode ser independente uma da outra. Planos podem não ser realizados, da mesma forma, padrões podem surgir sem serem planejados. A estratégia como posição significa especificamente posicionar a empresa em seu ambiente operacional e geral, isto é, o relacionamento entre ambos. A estratégia de posição tem como preocupação fundamental olhar para fora da organização, procurando localizá-la em seu ambiente externo. A estratégia como perspectiva olha para dentro da organização, obviamente preocupando-se com os pensamentos do seu grupo de estrategistas. Assim, estratégia torna-se para a organização o que personalidade é para o indivíduo. A importância chave dessa definição de estratégia é que a perspectiva deve ser compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções ou ações. A maior importância do estudo de formação de estratégias passa a compreender e a entender como intenções difusas, através de uma organização, tornam-se compartilhadas e como ações somadas são exercidas sobre o coletivo, naturalmente, a compreensão e o entendimento da formação de estratégia devem ser elaboradas em bases consistentes.

### **3 MÉTODO**

Trata-se de um estudo essencialmente qualitativo numa perspectiva da teoria humanista. Elege-se o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa. Utilizam-se a técnica de entrevista semi-estruturada com atores sociais (coordenadores de curso) e a técnica de observação *in loco* (tendo em vista que os três pesquisadores atuaram e atuam exercendo o papel de coordenador de graduação).

Os dados e as informações foram interpretados por meio da análise de conteúdo.

O artigo tem como contexto de análise os cursos de graduação em administração, turismo e hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

### **4 RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se as experiências gerenciais vividas pelos atores sociais exercendo o papel de coordenadores de graduação.

#### **4.1 TRIÊNIO DE 1999/2001 – AS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS PELA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO – IES PÚBLICA**

A realidade da administração pedagógica de cursos superiores em uma universidade pública possibilita a percepção de certas características que certamente não ocorrem no setor privado. Independente de críticas pessoais, foi possível sentir a grande dificuldade criada pelo poder público para a manutenção do ensino superior, maior ainda quando se trata de uma instituição estadual (ENTREVISTADOS BERGHAUSER; DASILVA; CURY). Para se enfrentar tais limitações, o coordenador é obrigado a agir mais no sentido corretivo do que pró-ativo. O

planejamento, palavra constantemente pregada nas salas de aula, configura-se mais como discurso do que prática.

Quanto ao relacionamento interpessoal, outra característica esperada do coordenador, esta se desenvolve com mais intensidade com o corpo docente do curso, relevando as prioridades menores o contato pessoal com os alunos ou mesmo a agremiações tais como centros acadêmicos, empresas juniores ou outra expressão coletiva discente. Nesta seara também surge a relação entre coordenação e os órgãos superiores da instituição, no caso desta pesquisa, traduz-se por uma direção de centro e uma direção geral, ambas formadas por gestores com suas experiências e atividades correlatas à função, entretanto com as mesmas limitações impostas ao ensino público atualmente vigente no país.

Ao se refletir sobre o aspecto Qualidade como sinônimo de bons resultados obtidos com o processo de ensino, a preocupação aumenta por parte do coordenador que é obrigado constantemente a re-programar aulas e horários devido a falta de professores. O cenário do ensino superior no Brasil passou nos últimos dez anos por transformações únicas e que impactam diretamente na oferta de vagas para professores no setor privado, esvaziando as instituições públicas do seu maior fator de competitividade, o docente com alta titulação e décadas de experiências. Este profissional foi muito procurado pelas faculdades particulares causando um êxodo nas instituições públicas. Dentre os fatores que geram esta situação, pode-se ressaltar a defasagem salarial e os poucos investimentos por parte do governo no ensino superior.

#### 4.2 TRIÊNIO DE 1999/2001 – AS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS PELA COORDENAÇÃO DE TURISMO – IES PRIVADA

Com referência aos recursos financeiros investidos pelo poder público, surge um outro fator limitador quando o coordenador necessita gerenciar cursos em edifícios e com equipamentos sem as mínimas condições. Comparando-se estes aspectos em instituições particulares, nas quais o espírito capitalista os protege, defende e incentiva como diferencial na qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Quanto ao processo de reconhecimento de curso, na instituição pública verifica-se que a Comissão de Avaliação é nomeada pelo Estado que reconhece a precariedade de recursos financeiros. Na instituição particular a avaliação é realizada pelo Ministério da Educação, com critérios de avaliação mais rigorosos, pertinentes a toda a estrutura do curso, seja, pedagógica, financeira, estrutural física e funcional.

No que se refere ao quadro docente mantido pelas IES públicas a própria legislação trabalhista preconiza a estabilidade funcional, o que no caso representa uma grande vantagem por parte do docente. Nas IES particulares, entretanto, o cenário é outro; inexistindo a estabilidade, o professor é obrigado a competir com um número maior de profissionais para se manter na função. O impacto desta situação permite ao coordenador de uma IES privada, maior flexibilidade em formar o seu quadro de docentes, possibilitando a mudança dos destes docentes com processos menos burocráticos.

As IES privadas, por voltar-se mais para o ensino apresentam uma estrutura simplificada. Realizam a avaliação da qualidade institucional, segmentada em quadro docente, administrativo e de estrutura física, em períodos menores. Desta forma é possível ao coordenador, gerenciar, com facilidade, seu quadro docente sendo a avaliação um dos recursos de mudança e melhoria da qualidade do curso.

#### 4.3 DISCUSSÃO COMPARATIVA

Desenvolver um estudo comparativo ao final do qual se espera uma opinião do lado mais certo ou errado representa tarefa de difícil, senão impossível execução. Ao estudar as IES públicas e privadas, fica evidente que ambas as instituições apresentam políticas vantajosas e não vantajosas para os seus corpos docentes e discente e administrativo. Discutir quem é melhor, também representa uso de um tempo escasso e que provavelmente direciona para soluções ineficientes e ineficazes.

Cabe, portanto, ao final da descrição de alguns aspectos relacionados com a gestão acadêmica, obtida pela impressão dos coordenadores pesquisados, elencar aspectos que motivam para uma reflexão acerca da forma de se gerenciar ambas as formas estruturais universitárias. Lembrando que o estudo não aponta soluções efetivas, mas serve de momento para que novas pesquisas possam ser desencadeadas na busca por melhores modelos de gestão universitária.

Conceitos como qualidade do ensino, inter-relacionamento docente – discente, aprendizado, gestão universitária, precisam ser discutidos em todos os níveis da academia. A figura do aluno, enquanto cliente ou produto de transformação pela escola, necessita de revisões contínuas. Esta definição pode transformar completamente a forma de se gerenciar uma instituição. No mesmo sentido da reflexão, pensar acerca do mercado consumidor dos serviços de ensino, hora a sociedade, hora os egressos do ensino médio, remete a outros estudos, quiçá até da própria interpretação do termo.

É inegável que as organizações necessitam voltar suas estratégias para o retorno financeiro, afinal esta é a razão de ser e a razão de terem sido criadas. O que diferencia as empresas do século XIX e XX das atuais é que existe um grande domínio do processo produtivo, tornando os produtos e serviços muito similares. Isto exige que as organizações procurem formas de competirem (e ganharem esta disputa) pelo interesse do cliente e, as IES não estão fora desta realidade. As diferenças que ocorriam há alguns anos separando claramente o ensino superior público do privado parecem distorcer o cenário em um país no qual o desinteresse por investimentos em educação é evidente. O crescimento das IES privadas no Brasil ocorreu como uma forma de suprir as deficiências inerentes a uma máquina pública completamente falida, em contraponto aos interesses capitalistas de grupos de empresários mais focados nos lucros do que necessariamente no aprendizado acadêmico. Nesta disputa de interesses fica o gestor universitário e, por conseguinte, o coordenador de cursos de graduação, que precisa ajustar as suas estratégias de gestão aos *stakeholders* do seu meio de trabalho.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O século XX experimentou mudanças muito mais radicais do que os dezenove séculos precedentes à era cristã. A evolução caracterizou-se, no início do século XX, através da divisão do trabalho de Adam Smith e dos fundamentos tayloristas da produção; nos anos trinta, a administração baseava-se nas relações humanas; nos anos quarenta, através do surgimento dos métodos de otimização (pesquisa operacional), de resolução de problemas; nos anos cinquenta, sessenta e setenta, o surgimento da teoria dos sistemas, que quebra o paradigma taylorista; os anos oitenta trouxeram a gestão de estilo japonês, garantia de qualidade, uma era de fusões e *stakeholders* corporativos, já os anos noventa levaram os esforços na direção de uma gestão cognitiva, na ênfase, no pensar e no aprender, aquisição de conhecimento, gestão da informação e do conhecimento, comunicações intensamente melhoradas pelo rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e de conhecimento. Assim, ao término do século XX, a humanidade evoluiu para o conhecimento, e nesse início de século chegam à inteligência competitiva, o conhecimento estratégico e a competência

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

organizacional, as quais serão as senhas de acesso à nova sociedade de conhecimento do século XXI. Assim sendo, a nova sociedade do conhecimento está se configurando e as organizações estarão se dando conta que as informações relevantes geram cada vez mais oportunidades e que precisam de um processo contínuo, com ações focadas, talentos humanos comprometidos com resultados, e, principalmente um ambiente propício ao desenvolvimento e reconhecimento das pessoas, uma vez que representam o mais valioso patrimônio organizacional. O grande desafio no padrão de gerenciamento é transformar informações em conhecimentos que possam gerar resultados na empresa.

## REFERÊNCIAS

- BARTLETT, Christopher. GHOSHAL, Sumantra. Novas formas de gerenciar. **HSM – Manangement**, março-abril 1997.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CHANDLER, Jr. Alfred D. Strategic and Structure. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962. *In*: OLIVIERA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1996, p. 57-59.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989, p.163.
- FILELLINI, A. **Economia do setor público**. Atlas: São Paulo, 1994.
- HALL, Richard H. **Organização, Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984, 259p.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph e AHLSTRAND, Bruce. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 13.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio De Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973.
- WALDEZ, Ludwig. Palestra sobre ‘**Capital Intelectual**’. Instituto Pólo do Iguassu, Foz do Iguaçu-Pr, 18/08/98.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: UnB, 1991. v.1.