

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PAPEL DO REITOR EM UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

MARILEIA GASTALDI MACHADO LOPES

Agosto  
2004

## **O PAPEL DO REITOR EM UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS**

Marileia Gastaldi Machado Lopes

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção de título de Doutor em Engenharia de Produção, na área de concentração em Gestão da Qualidade e Produtividade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Alvaro Guilherme Rojas Lezana– Dr.  
Orientador – UFSC

Neri dos Santos– Dr.  
Mediador – UFSC

Valdir Vegini – Dr.  
Membro –UNIVILLE

Dra. Michelli Steiner dos Santos  
Membro -

Carlos Raul Borenstein - Dr  
Membro – UFSC

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever uma tese de doutorado durante o exercício de uma Reitoria é tarefa quase impossível. Sem o apoio de meus colegas e professores, isso seria apenas um objetivo. Dedico este trabalho:

- . Ao Professor Álvaro Lezana, meu orientador, pela sua enorme compreensão, paciência e dedicação, principalmente pela convergência de esforços;
- . Ao Professor Neri dos Santos, pela clareza e competência. É um grande privilégio tê-lo na banca de qualificação e de defesa;
- . Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pela brilhante coordenação do curso de doutorado e pelo incentivo a mim e a todos os colegas da turma;
- . Ao Professor Valdir Vegini como membro da Univille, na banca de qualificação e de defesa de tese, mais que revisor um amigo e irmão;
- . À Professora Mariluci Neis Carelli, pelas infundáveis discussões na busca de novos desafios;
- . À Professora Magali Cury Cecato, pela cooperação na intermediação de prazos e cronogramas;
- . Aos funcionários do meu gabinete na Univille e aos funcionários da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, meu muito obrigado!
- . Finalmente, a todo corpo docente do Programa de Doutorado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela competência e estímulo;
- . E, a todos que, ao cruzarem o meu caminho, colaboraram comigo na difícil tarefa de persistir.

## **DEDICATÓRIA**

Às esperanças e ao futuro de meus netos, Catarina, Eduardo e Matheus.

Ao meu marido Pedro Victor, pela sua compreensão e apoio em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTO ESPECIAL**

Aos meus pais João e Isabel, *in memoriam*, que apesar de pouco letrados, tiveram sabedoria para forjar o caráter de seus dez filhos, privilegiando o valor do conhecimento, em épocas muito difíceis.

Aos Reitores das Universidades Comunitárias que prestaram seus depoimentos.

## RESUMO

LOPES, Marileia Gastaldi Machado. **O papel do Reitor em universidades comunitárias**. 2004. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objetivo principal desta tese de doutoramento é compreender o papel do Reitor de cinco universidades comunitárias do Sul do Brasil. A pesquisa se limitou a esboçar o perfil dos Reitores dessas universidades, cujos dados serviram para compor os parâmetros que orientaram e subsidiaram a análise da competência/eficácia organizacional universitária a partir das características de seu líder e sua relação com o perfil intra-empendedorista. A fundamentação teórica permitiu uma trajetória de leitura dirigida e uma interpretação do fenômeno com maior lucidez e, portanto, para detectar as características do perfil gerencial, a integração de valores de cada um deles, e identificar o envolvimento organizacional no processo da gestão universitária. A metodologia consistiu de um estudo exploratório e qualitativo, que possibilitou mostrar essa relação a partir de uma abordagem fenomenológica. De um universo de 29 universidades comunitárias da região Sul do Brasil, compuseram os sujeitos desta pesquisa, em forma de sorteio, cinco Reitores com, no mínimo, dois anos de gestão universitária. Os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estrutura. Dessa etapa, resultou um conjunto de dados brutos que, depois de transcritos, transformou-se no corpus de análise. Dos depoimentos emitidos pôde-se perceber um fio condutor comum que permeia seus modos de liderar, de comandar, de coordenar, de agrupar, de gerenciar e conduzir os destinos de suas universidades, entre os quais sobressai o caráter intra-empendedor. Como parte intrínseca desse caráter se incluem as variáveis de perfil: abertura para a inovação, autonomia, comprometimento, dinamismo, liderança, motivação, perseverança, relacionamento interpessoal, transparência, valores; e as variáveis de função: conhecimento de administração, conhecimento de psicologia, coordenação de equipes, educação/formação, inserção política, planejamento e controle, poder.

**Palavras-chave:** Intra-empendedorismo, universidades comunitárias, gestão universitária.

## ABSTRACT

LOPES, Marileia Gastaldi Machado. **O papel do Reitor em universidades comunitárias**. 2004. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The main objective of this doctorate thesis was to understand the nature of the Rector's role of five communitarian universities of the south of Brazil. The research was limited to outline these universities' Rectors' profiles, whose data served to compose the parameters that orientated and supported the universitarian organizational competence/efficacy from their lider's characteristics and his/her relation with the infra-entrepreneurship. The theoretical background allowed a directed reading trajectory and a phenomena interpretation with greater lucidity and, therefore, to detect the characteristics of the managerial profile, the integration of the values of each one, and identify the organizational involvement in the process of universitarian management. The methodology consisted of an exploratory and qualitative study, which permitted to show these relation from a phenomenological approach. From a universe of 29 communitarian universities of the south region of Brazil, five Rectors with at least, five years of management were picked out by lot to be the subjects of this research. The data were collected through a semi-structured interview. This phase resulted in a body of raw data that, after transcribed, transformed into the analysis corpus. From the emitted speech there could be noticed a common conducting wire, that permeates their ways of leading, commanding, coordinating, grouping, managing and conducting the destiny of the universities, among which the intra-entrepreneurial character is pointed out. As an intrinsic part of this character the variables of profile, opening to innovation, autonomy, commitment, dynamism, leadership, motivation, perseverance, interpersonal relationship, transparency and values are included; and also the variables of function: administrative knowledge, psychology knowledge, team coordination.

**Palavras-chave:** Intra-empreededorismo, universidades comunitárias, gestão universitária.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>11</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
1.2.1 <i>Geral</i> .....	20
1.3.2 <i>Específicos</i> .....	20
<b>1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA DA TESE</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DA TESE</b> .....	<b>22</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 O INDIVÍDUO</b> .....	<b>24</b>
2.1.1 <i>A Hierarquia das Necessidades de Maslow</i> .....	24
2.2.2 <i>A Teoria Pulsional de Freud</i> .....	26
2.2.3 <i>A Formação da Personalidade</i> .....	32
2.2.4 <i>A Motivação</i> .....	34
2.2.5 <i>A Liderança</i> .....	35
2.2.5.1 <i>Classificação das Teorias</i> .....	35
2.2.5.2 <i>Desenvolvimento Humano e Liderança</i> .....	36
2.2.5.3 <i>Perfil de um Líder</i> .....	38
2.2.6 <i>O Empreendedor</i> .....	39
2.2.7 <i>O Intra-empendedor</i> .....	49
<b>2.2 A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>56</b>
2.2.1 <i>Gerenciamento e Organizações</i> .....	56
2.2.1.1 <i>Estratégia e Decisão Organizacional</i> .....	59
2.2.1.2 <i>Tipos de Organizações e Ambiente Organizacional</i> .....	64
2.2.1.3 <i>Cultura, Liderança e Poder</i> .....	71
2.2.2 <i>O Trabalho do Executivo</i> .....	81
2.2.2.1 <i>Pesquisa sobre o Trabalho do Executivo no Brasil</i> .....	82
2.2.2.2 <i>Características Gerais</i> .....	84
2.2.2.3 <i>Estilos Gerenciais</i> .....	88
2.2.2.4 <i>Funções Gerenciais</i> .....	93
2.2.2.5 <i>Competências e Habilidades Gerenciais</i> .....	107
2.2.3 <i>As Universidades</i> .....	110
2.2.3.1 <i>A Administração e a Organização das Universidades</i> .....	115



2.2.3.2 Modelos de Universidades .....	117
2.2.3.3 Universidades como Organizações .....	125
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>129</b>
<b>3.1 NATUREZA DA PESQUISA E O MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>129</b>
3.1.1 <i>Natureza da Pesquisa</i> .....	129
3.1.2 <i>Método de Investigação</i> .....	131
3.1.2.1 Voltar às Coisas Mesmas .....	131
3.1.2.2 Redução Fenomenológica .....	132
3.1.2.3 Descrever o Fenômeno.....	133
3.1.2.4 Interpretação.....	134
<b>3.2 PESQUISA, PERÍODO, VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>136</b>
<b>3.3 LIMITES DA PESQUISA .....</b>	<b>137</b>
<b>3.4 SUJEITOS DA PESQUISA E PROCESSO DA COLETADA DE DADOS .....</b>	<b>139</b>
3.4.1 <i>Sujeitos da Pesquisa</i> .....	139
3.4.2 <i>Características Gerais dos Sujeitos da Pesquisa</i> .....	139
3.4.2.1 Reitor $\alpha$ .....	139
3.4.2.2 Reitor $\beta$ .....	140
3.4.2.3 Reitor $\gamma$ .....	141
3.4.2.4 Reitor $\delta$ .....	141
3.4.2.5 Reitor $\varepsilon$ .....	142
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>144</b>
<b>4.1 PROCESSO DA COLETA DE DADOS .....</b>	<b>144</b>
<b>4.2 FORMA DE APRESENTAÇÃO E DE ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>145</b>
<b>4.3 VARIÁVEIS DE PERFIL .....</b>	<b>145</b>
4.3.1 <i>Abertura para Inovação</i> .....	146
4.3.2 <i>Autonomia</i> .....	148
4.3.3 <i>Comprometimento</i> .....	151
4.3.4 <i>Dinamismo</i> .....	153
4.3.5 <i>Liderança</i> .....	154
4.3.6 <i>Motivação</i> .....	157
4.3.7 <i>Perseverança</i> .....	159
4.3.8 <i>Relacionamento Interpessoal</i> .....	161
4.3.9 <i>Transparência</i> .....	163
4.3.10 <i>Valores</i> .....	166
<b>4.4 VARIÁVEIS DE FUNÇÃO .....</b>	<b>169</b>
4.4.1 <i>Conhecimento de Administração</i> .....	169
4.4.2 <i>Conhecimento em Psicologia</i> .....	172
4.4.3 <i>Coordenação de Equipes</i> .....	175
4.4.4 <i>Formação Acadêmica</i> .....	177
4.4.5 <i>Inserção Política</i> .....	180
4.4.6 <i>Planejamento e Controle</i> .....	182
4.4.7 <i>Poder</i> .....	184
<b>4.5 SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR UNIVERSITÁRIO .....</b>	<b>186</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>190</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>190</b>

<b>5.2 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>193</b>
<b>APÊNDICE A - UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO SUL DO BRASIL.....</b>	<b>207</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>209</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DIVERSOS ENFOQUES SOBRE EMPREENDEDORES .....	42
QUADRO 02 – CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO .....	48
QUADRO 03 – A RADIOGRAFIA DO INTRA-EMPREENDEDOR.....	51
QUADRO 04 – PRESSUPOSTOS ANTIGOS E CONTEMPORÂNEOS DA TEORIA GERENCIAL .....	89
QUADRO 05 – ESTEREÓTIPOS GERENCIAIS .....	92
QUADRO 06 - PAPÉIS GERENCIAIS DE MINTZBERG .....	101
QUADRO 07 - CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES ACADÊMICAS TRADICIONAIS .....	128
QUADRO 08 – VARIÁVEIS DE PERFIL E DE FUNÇÃO.....	137
QUADRO 09 – SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	143
QUADRO 10 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE ABERTURA PARA A INOVAÇÃO .....	146
QUADRO 11 – PALAVRAS QUE DENOTAM INOVAÇÃO .....	147
QUADRO 12 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE AUTONOMIA .....	148
QUADRO 13 – SÍNTESE DA VISÃO DOS REITORES EM RELAÇÃO À AUTONOMIA .....	149
QUADRO 14 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE COMPROMETIMENTO .....	151
QUADRO 15 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE COMPROMETIMENTO .....	152
QUADRO 16 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE DINAMISMO.....	153
QUADRO 17 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE DINAMISMO.....	154
QUADRO 18 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE LIDERANÇA.....	155
QUADRO 19 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE LIDERANÇA.....	156
QUADRO 20 - SÍNTESE DA VISÃO DOS REITORES SOBRE LIDERANÇA .....	156
QUADRO 21 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE MOTIVAÇÃO.....	157
QUADRO 22 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE MOTIVAÇÃO .....	158
QUADRO 23 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE PERSEVERANÇA .....	159
QUADRO 24 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE PERSEVERANÇA.....	160
QUADRO 25 - DEPOIMENTOS SOBRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	162
QUADRO 26 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	162
QUADRO 27 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE TRANSPARÊNCIA.....	163
QUADRO 28 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE TRANSPARÊNCIA .....	164

<b>QUADRO 29 – TRANSPARÊNCIA (FORMA AMPLA)</b> .....	<b>164</b>
<b>QUADRO 30 – TRANSPARÊNCIA (FORMA RESUMIDA)</b> .....	<b>165</b>
<b>QUADRO 31 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE VALORES</b> .....	<b>166</b>
<b>QUADRO 32 – SÍNTESE DOS VALORES</b> .....	<b>167</b>
<b>QUADRO 33 – LISTA DOS VALORES CITADOS PELOS REITORES</b> .....	<b>168</b>
<b>QUADRO 34 - DEPOIMENTOS SOBRE CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>170</b>
<b>QUADRO 35 - DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA</b> .....	<b>172</b>
<b>QUADRO 36 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS E ANÁLISE SOBRE CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA</b> .....	<b>173</b>
<b>QUADRO 37 – SÍNTESE DA POSTURA DO GESTOR NAS RELAÇÕES SOCIAIS</b> .....	<b>173</b>
<b>QUADRO 38 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE COORDENAÇÃO DE EQUIPES</b> .....	<b>176</b>
<b>QUADRO 39 - SELEÇÃO DE DEPOIMENTOS SOBRE COORDENAÇÃO DE EQUIPES</b> .....	<b>176</b>
<b>QUADRO 40 – A FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS REITORES</b> .....	<b>178</b>
<b>QUADRO 41 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE INSERÇÃO POLÍTICA</b> .....	<b>180</b>
<b>QUADRO 42 – DEPOIMENTOS DOS REITORES SOBRE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b> .....	<b>182</b>
<b>QUADRO 43 – A INTERCONEXÃO ENTRE PLANEJAMENTO E CONTROLE</b> .....	<b>183</b>
<b>QUADRO 44 – DEPOIMENTOS SOBRE PODER</b> .....	<b>184</b>
<b>QUADRO 45 – SÍNTESE DOS DEPOIMENTOS SOBRE PODER DE <math>\alpha, \gamma, \varepsilon</math></b> .....	<b>185</b>
<b>QUADRO 46 – SÍNTESE DOS DEPOIMENTOS SOBRE PODER DE <math>\beta</math> E <math>\gamma</math></b> .....	<b>185</b>
<b>QUADRO 47 – NATUREZA DO PAPEL DOS GESTORES DE UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS</b> .....	<b>189</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CEs - Comissões de Especialistas

CRUB – Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras

ENC - Exame Nacional de Cursos

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PUC – Pontifícia Universidade Católica

q.v. – queira ver

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UnB – Universidade de Brasília

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e  
Cultura

USP – Universidade de São Paulo

## 1 INTRODUÇÃO

A busca de maior compreensão sobre a gestão universitária na realidade brasileira defronta-se com uma série de questões que a permeiam desde a implantação da

[...] primeira instituição brasileira de ensino superior, a Faculdade de Direito de São Paulo, criada em 1827, num contraste agudo com a América de colonização espanhola, que já em 1538 contava com a Universidade de Santo Domingo, em 1551 com a Universidade São Marcos no Peru, e dois anos mais tarde, a do México (BAGNO, 2003, p. 96).

Trata-se de assunto complexo que reclama, atualmente, reflexões epistemológicas e empíricas que resultem numa maior compreensão do papel do Reitor como gestor universitário. Reconhece-se, por outro lado, a impossibilidade de um único pesquisador dar conta das múltiplas dimensões circundantes e constitutivas de um líder universitário, sob pena de ganhar em abrangência e em quantidade, mas perder substancialmente em qualidade e profundidade. Assim, o objeto de estudo desta tese consiste numa tentativa de descrição e interpretação do *modus operandi* de gestores universitários em Universidades comunitárias, uma escolha que não é aleatória, mas fundamenta-se em experiência de vida.

Isso denota implicações, que indicam a relação entre o trabalho acadêmico desenvolvido e o que se denomina de “marcas”. A marca é a memória, impregnada no corpo, na alma, que forma o ser, através de uma sucessão alternada de fatos e ações que se conectam com outros movimentos, que produzem novas sínteses e diversidades. A formação das idéias diz respeito essencialmente aos desassossegos, “[...] uma espécie de cartografia conceitual cuja matéria-prima são marcas e que funciona como universo de referência em que vamos criando figuras de um devir” (ROLNIK, 1993, p. 243-4).

Os envolvimento dos pesquisadores e das pessoas, em geral, são criados por elas mesmas, pela consciência do ser no mundo; não são causais, portanto, estão situados em um contexto sócio-histórico e político. Os temas das pesquisas são “criados” e imaginados pelos pesquisadores a partir da experiência vivida por

eles e, no decorrer de suas vidas, foram delineados através das suas representações e das suas idéias. Há, também, implicações culturais e pessoais que imprimem matizes ao tema e coexistem com as opções e práticas do pesquisador e, conseqüentemente, não estão ausentes na escolha do tema desta tese.

Morin (1977, 1984, 1988), em sua obra, afirma que a produção de conhecimento faz parte da cultura, da história e das idiossincrasias do sujeito-conceptor. Em sendo assim, é também uma reflexão do pesquisador sobre si mesmo, tratando-se evidentemente, de um processo de inquietação pessoal, em que o pesquisador sai de si e formula um tema. “O papel do Reitor em Universidades comunitárias”, foco singular deste estudo, também é fruto do mesmo processo na medida em que resulta de longas reflexões vividas e sentidas. Por outro lado, aprofundar o estudo sobre esse tema e descobrir mais sobre sua “verdade” significa estabelecer relação entre “sujeito epistêmico” e sujeito “empírico”. Nesse contexto, a opção pelo tema não é somente uma cronologia de fatos e de opções teóricas, mas também um processo de formação de uma necessidade, que vai se desvelando em múltiplas e imprevisíveis situações, construções, reconstruções, rompimentos, envolvimentos pessoais e intelectuais, relativos ao ser no mundo. Em particular, a pesquisa aqui apresentada não escapa a essas conjecturas.

É no conjunto dessas reflexões, enfim, que se introduz a presente proposta de tese, que trata do papel do Reitor de Universidades comunitárias brasileiras inserido na complexa temática da gestão universitária. O debate desse assunto poderá sintonizar-se com o que sustenta Buarque (1989) ao comentar a necessidade de uma nova qualidade para a Universidade de Brasília - UnB. Segundo ele, “o ensino superior tem se degradado, perdendo qualidade “[...] e grandes momentos de motivação coincidiram com o pioneirismo, quando havia escassez de tudo” (1989, p.57). Quando o Reitor possui um perfil intra-empendedor, o compromisso com a formulação de alternativas à construção da qualidade da Universidade é substancialmente diferente dos modelos das Universidades, por exemplo Federais brasileiras das Universidades comunitárias.

## 1.1 Discussão do tema e do Problema

O tema desta tese “o papel do Reitor em Universidades comunitárias” parte de uma pergunta com teor subjuntivo e, aparentemente, subjetiva. Ora, o teor subjuntivo, palavra que tem por função denotar o possível ou o desejado, ou, simplesmente, emitir sobre um fato real um julgamento, está explícito na resposta à pergunta formulada no tema: “uma busca de compreensão”. Mais difícil é apresentar argumentos a favor da subjetividade já que a ciência – ainda que não seja a única - é a forma mais sistemática e mais privilegiada encontrada pelos homens para lidar com a realidade objetiva e, portanto, seu caráter científico está na objetividade de seu enfoque.

Contudo, uma maneira de alcançar a objetividade de algo aparentemente subjetivo pode vir através da imersão sistemática no objeto focado através da literatura concernente, da discussão com pessoas que acumularam experiência prática no campo do estudo, nas suas características pessoais, seus valores bem como nos fatores circundantes que influenciam os seres humanos nas suas formas de ver o mundo e, conseqüentemente, suas ações e decisões (WEBER, 1993).

Desta forma, é de longa data que o tema desta tese vem percorrendo o imaginário da pesquisadora, desde quando ocupava a função de Diretora da antiga Fundação Universitária da Região de Joinville – FURJ -, hoje Universidade da Região de Joinville. À medida que a experiência na gestão da instituição ia se acumulando, à medida que os ônus e os bônus da administração educacional de terceiro grau iam sendo saboreados e/ou amargurados, surgiam questionamentos, ora solitários ora compartilhados, de como estaria sendo a experiência de colegas de outras instituições universitárias. A consulta a manuais do gênero pouco arrefeciam um indisfarçável desconforto emocional, uma angústia mesmo, que pudesse servir, a um tempo, de catarse, mas sobretudo de maior segurança e de esperança. É nesse contexto que, a partir do ingresso no Doutorado em Engenharia da Produção da UFSC, as dúvidas a respeito da viabilidade científica, da factibilidade do trabalho e, sobretudo, de sua utilidade se dissiparam plenamente. Assim, ao lado da motivação de ordem pessoal para a pesquisa, soma-se à vontade de descrever as razões de ordem prática e de ordem intelectual na exploração do objeto, aparentemente, pelos menos, pouco conhecido até o momento presente. Aliás, no âmbito das pesquisas sociais, como é o caso desta investigação, os



problemas colocados são sempre, inicialmente, de ordem prática e, portanto, pressupõem a busca de soluções para se chegar a alcançar um objetivo ou realizar uma possível transformação dentro da solução observada (OLIVEIRA, 1997).

Por outro lado, essa vontade está alicerçada na crença no valor social dos resultados porque traçar o perfil da função de Reitor, abstraído de depoimentos de alguns colegas, é partilhar um conhecimento subtraído, ora de forma consciente – e então egoísta – ora de forma inconsciente – e então lamentável – às futuras administrações universitárias.

Parte-se, pois, da convicção de que a investigação a ser empreendida sobre o papel do Reitor em Universidades comunitárias diz respeito à relação entre um elemento real que carece de uma explicação mais apropriada ou que convive com elementos explicativos concorrentes como pondera Oliveira (1997). Nesse sentido, por exemplo, Hesburgh (1982, p.17), ao descrever as dificuldades que um Reitor enfrenta em sua gestão universitária, traça um perfil idealizado dessa função:

Espera-se que o presidente (*sic*) de uma Universidade nos Estados Unidos (*sic*) seja amigo dos estudantes, colega dos professores, um bom companheiro para com os ex-alunos, um perfeito administrador para os assessores, um bom orador público, um astuto regateador junto às fundações e representações federais, um político junto à legislatura estadual, um amigo da indústria, do trabalho e da agricultura, um diplomata persuasivo junto a doadores, um vitorioso em termos de educação geral, um defensor das profissões – especialmente Direito e Medicina (*sic*) – um porta-voz para a imprensa, um estudioso, um servidor público a níveis estadual e nacional, um devoto igualmente de ópera, um ser humano decente, um bom marido e pai, e um membro ativo de uma igreja (*sic*). Acima de tudo, deverá ele gostar de viajar de avião, comer em público e comparecer a cerimônias públicas [...]. Ele precisa ser firme, ainda que gentil; sensível aos outros e insensível a si próprio; olhar para o passado e para o futuro, estando ao mesmo tempo plantado no presente; visionário e íntegro; cortês, porém ponderado; saber o valor de um dólar (*sic*) e compreender que as idéias não podem ser compradas; inspirador em suas observações, embora cauteloso no que faz; um homem de princípios, contudo capaz de chegar a acordos; um homem de ampla perspectiva, que siga os detalhes conscientemente; um bom americano (*sic*), mas pronto a criticar o *status quo* determinante; um buscador da verdade onde ela não possa ferir em demasia; uma fonte de declarações oficiais sobre programas públicos, quando estes não refletirem em sua própria instituição. Deverá parecer-se com um camundongo em casa e assemelhar-se a um leão fora. Ele é um dos homens marginais numa sociedade democrática – da qual há muitos outros – à margem de muitos grupos, idéias, lutas e características, contudo no próprio centro do processo total (HESBURGH, 1982, p.16-7).

“Ninguém consegue ser todas estas coisas. Alguns não conseguem ser nenhuma delas”, acrescenta o Padre e Reitor da Universidade de *Notre Dame/USA*.

Algumas linhas adiante compartilha um conselho dado por seu antecessor, o Padre John Cavanaugh:

[...] o cerne da administração está na tomada de decisões. Quando se toma uma decisão, qualquer que seja sua importância, não perguntem: “Qual a coisa mais fácil de se fazer?” Ou, “Qual custará menos dinheiro?” ou ainda, “O que fará de mim mais amado ou popular por aqueles afetados pela decisão?” Simplesmente pergunte qual é a decisão correta, após tudo ser ponderado. Tendo feito tal julgamento, e você fará melhor uma vez que tiver sido queimado algumas vezes, aja simplesmente, decida, não importando o quão difícil, custoso ou impopular isto possa ser. Com correr do tempo, quaisquer que sejam os tumultos ou inconveniências imediatas, as pessoas, seu pessoal o respeitarão por seguir sua consciência, fazendo o que achou correto, embora eles não concordem com você. Nenhuma outra posição é de forma alguma defensável, mesmo a curto prazo. Como disse tão bem Church numa ocasião: “O único guia de um homem é sua consciência. O único escudo para sua memória é a retidão e sinceridade de suas atitudes. Andar pela vida afora sem este escudo é uma grande imprudência, pois freqüentemente somos zombados pelos fracassos de nossas esperanças; mas com este escudo (da consciência), qualquer que venha a ser nosso destino, sempre marcharemos nas fileiras da honra. Martin Luther King disse o mesmo de forma mais sintética: ‘Eis minha posição’.” (HESBURGH, 1982, p.17).

E o próprio Cavanaugh conclui:

Pode-se facilmente verificar que esta atitude muitas vezes demanda coragem pessoal do presidente (sic), freqüentemente coragem isolada, pois todos os demais que estão abaixo já tiraram o corpo fora. Caso uma pessoa não tenha coragem de ficar sozinha, com bastante freqüência, às vezes até diariamente, em épocas de crise, a presidência (sic) poderá então ser uma agonia. É sempre um fracasso quando não há coragem, estou certo disso (HESBURGH, 1982, p.18).

A par da coragem isolada de um Reitor, Hesburgh (1982, p.19) reconhece:

Lembro-me de, após ouvir isto, ter selecionado as cinco melhores pessoas disponíveis e feito de todas elas vice-presidentes (sic). Todos eram mais velhos do que eu sendo inclusive alguns mais inteligentes. Todos possuíam talentos que me faltavam. Muitas vezes eles discordavam de mim e freqüentemente estavam certos, de forma que eu mudava de idéia. Nem sempre era fácil trabalhar com eles, contudo teria sido impossível sem eles. Minha vida foi salva por eles mais vezes do que gosto de lembrar. Meus atuais associados ainda salvam minhas vidas hoje.

Isso, avalia o Reitor da *Notre Dame/USA*, porque

não pode ser um bom presidente (sic) por si, tomando unilateral e intuitivamente todas as decisões, iniciando tudo sozinho, sempre pensando e agindo só. Somente Deus faz isto, e eu creio que mesmo Ele é uma trindade de pessoas (HESBURGH, 1982, p.16-7).

Ora, a formação e a realidade retratada por Hesburgh, ou de qualquer outro que se possa conhecer, não é, seguramente, da sociedade brasileira, quer política, quer universitária, nem e, muito menos, das Universidades comunitárias<sup>1</sup>. Nem todos os colegas que se prestaram como informantes, por exemplo, têm formação religiosa específica como o Reitor americano; todos têm uma experiência retroativa como Reitor, no máximo, de 10 anos; a maioria deles são Reitores de Universidades emergentes e comunitárias. Enfim, a compreensão a ser buscada na gestão dos Reitores dessas Universidades comunitárias é *sui generis*, sem dúvida nenhuma, e tem de comum com os possíveis estudos assemelhados apenas o trato com a complexa e dinâmica realidade dos seres humanos.

Assim se apresenta a situação inicial do objeto a ser estudado, incidindo sobre ele inúmeras perguntas na busca da compreensão “do papel do Reitor em Universidades comunitárias”, de como se constrói uma gestão universitária. Dentre elas, destaca-se uma de caráter geral, porque subentende todas as outras: o que subjaz às características individuais de cada Reitor que permitirá inferir um perfil geral dessa função?

Para alcançar uma resposta esclarecedora a essa questão geral, no entanto, será necessário refletir sobre um conjunto de perguntas periféricas a respeito de cada Reitor em particular, entre as quais pode-se citar: a origem social, a história de vida, a formação familiar, a formação religiosa, a formação acadêmica, a filosofia de vida, a(s) teoria(s) de base, as crenças, os valores, os sentimentos e sensibilidades, os desafios, os medos ou angústias, as dúvidas, a polêmica, a ingratidão, as decisões difíceis, o ensino, a pesquisa e a extensão, o impasse, a tragédia, o inesperado, o espanto, a solidão das decisões, o guia nas decisões, as questões políticas, as questões acadêmicas, as questões comunitárias, as declarações

---

<sup>1</sup> Tipo específico de universidade brasileira criada para responder às pleoras de uma determinada comunidade, sem fins lucrativos e sem pertencer ao sistema público estatal ou federal, com características históricas, culturais e econômicas próprias. (q.v. p. 114)

oficiais, os desabafos, as mágoas, os magoados, os injustiçados, o auge, a glória, o poder, a honra, o julgamento da história.

Todas essas idéias e discussões conduzem à elaboração da questão principal desta pesquisa: **Qual é o papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil?**

## 1.2 Objetivos

Percorrido esse caminho indagativo, confrontado com a literatura relativa à teoria da gestão, de modo geral, e à gestão universitária, de modo particular, espera-se obter um acervo crítico tal que permita abstrair do bojo desse corolário uma compreensão mais objetiva do papel do Reitor em Universidades comunitárias, ou seja, poder alcançar os objetivos a seguir.

### 1.2.1 Geral

Compreender o papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

### 1.3.2 Específicos

- a) Examinar as teorias de Maslow e de Freud e construir um conjunto de referenciais teóricos;
- b) Descrever e analisar as características intrínsecas de um gestor e suas idiossincrasias na liderança e na gestão universitária;
- c) Descrever, analisar e interpretar as características específicas do perfil gerencial de cada Reitor entrevistado;
- d) Identificar e interpretar o nível de envolvimento organizacional no processo gerencial da Universidade e a integração de valores específicos de cada Reitor;

- e) Analisar os depoimentos dos sujeitos da pesquisa, confrontado-os com os referenciais teóricos.

### **1.3 Justificativa do Tema da Tese**

O tema desta tese tem um amplo lastro de justificativas que legitimam o desenvolvimento de um estudo aprofundado. Pessoalmente, como mencionado em 1.2, este assunto há muito tempo tem merecido atenção desta pesquisadora. O ingresso no doutorado em Engenharia da Produção da UFSC em 1999 trouxe algum alento a essa preocupação, mostrando, sobretudo, linhas de leituras que poderiam trazer luz à busca da compreensão do objeto de análise proposto. Assuntos como valores, princípios, mudança, liderança, poder, poder de decisão, gestão empresarial, gestão universitária, visionariedade, idealismo, entre outros, começaram a sustentar a viabilidade da pesquisa científica e a torná-la cada vez mais justificável. A par disso, a contribuição social do resultado da pesquisa também começou a ganhar corpo, não só por ser de interesse ao ambiente de Universidades comunitárias, mas à sociedade como um todo, na medida em que o significado de ser Reitor desse tipo de Universidade será um testemunho de vida sustentado na realidade contemporânea e, portanto, um estímulo ao surgimento de novas lideranças com um perfil intra-empendedor semelhante.

### **1.4 Aspectos Metodológicos**

Para desenvolvimento do trabalho de tese será adotada a metodologia qualitativa, exploratória, não estruturada com base em uma abordagem fenomenológica.

De um universo de 29 Universidades comunitárias da região Sul do Brasil, foram selecionados, em forma de sorteio, cinco Reitores com, no mínimo, dois anos de gestão universitária.

O instrumento principal de coleta de dados constituiu-se de uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de extrair de suas falas o papel do Reitor como gestor universitário intra-empendedor. Para atingir esse objetivo, do depoimento de cada um deles, foram abstraídas as variáveis de perfil e de função.

## **1.5 Estrutura da Tese**

A estrutura desta tese está constituída de cinco capítulos. O primeiro, denominado introdução, trata da exposição assunto, da discussão do tema e do problema, dos objetivos, da justificativa e dos aspectos metodológicos. O segundo, que trata da Fundamentação Teórica, divide-se em duas partes: aspectos do indivíduo e aspectos da organização. O terceiro, denominado Procedimentos Metodológicos, trata da natureza da pesquisa, do método de investigação, da pesquisa, do período, das variáveis, do instrumento, dos limites da pesquisa, dos sujeitos e do processo de coleta de dados. O quarto, apresenta os dados e suas respectivas análises. O quinto discorre acerca das conclusões e recomendações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentado um feixe de conceitos, interpretados como pertinentes para a construção do aporte teórico da tese. Fazem parte da exposição, tópicos relacionados à hierarquia das necessidades de Maslow (1954), inferidas como inerentes ao ser humano, organizadas e dispostas em escalas de importância e influência, à semelhança de uma pirâmide; a teoria pulsional de Freud ([1932], 1976) que oferece subsídios para interpretar a forma de agir dos indivíduos; a formação da personalidade (MORI, 1998), enquanto reflexo da história genética e social e, portanto, traço determinante nas tomadas de decisões das pessoas; a motivação pessoal, que agrega um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva e que, agindo entre si, determinam a conduta de um indivíduo; a liderança (GARDNER, 1996), enquanto forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos; o empreendedorismo (PINCHOT III, 1989), enquanto resultado do conjunto de atributos de um indivíduo que o torna ativo, arrojado, cometedor; o intra-empendedorismo, enquanto elemento importante para a caracterização do perfil de um líder dentro de uma Universidade comunitária; o gerenciamento e organizações (VOLPATO, 2002), à medida que carregam conceitos teóricos a respeito das funções de um administrador e dos modos pelo qual se organiza um sistema, particularmente com as características de instituição universitária, entidade com formato peculiar dentro da concepção mais ampla das organizações.

## 2.1 O Indivíduo

Neste item, com base na literatura, são abordados aspectos relativos às características do indivíduo, que permitem compreender as variáveis de perfil inerentes a um gestor intra-empendedor.

### 2.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Embora não haja unanimidade quanto ao caráter científico da teoria de Maslow ([1954] apud BALCÃO, 1971), sua constituição é bem-estruturada e oferece um esquema orientador e útil para um administrador e, no caso desta tese, fornece mais uma alternativa de compreensão do papel de Reitores de Universidades comunitárias.

As necessidades humanas, segundo esta teoria (MASLOW, [1954] apud BALCÃO, 1971) estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, a semelhança de uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais elementares (necessidades fisiológicas); no topo, as mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

Da base ao topo, a pirâmide assim se constitui:

1. Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais elementar de todas as necessidades humanas, mas são de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio e calor), do desejo sexual etc. São as necessidades relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie, são instintivas, natas e as mais prementes de todas. Quando alguma delas não for satisfeita, acaba direcionando o comportamento do indivíduo.
2. Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Buscam satisfazer as necessidades de estabilidade, de proteção contra a ameaça ou privação e fuga ao perigo. Surgem como organizadoras



do comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

3. Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais elementares encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre elas estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Caso essas necessidades não estejam satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam.
4. Necessidades de estima: são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. Atendidas essas necessidades, surgem no indivíduo sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade; o contrário, porém, pode acarretar sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
5. Necessidades de auto-realização: são as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente. Essa tendência se expressa através do impulso de tornar a pessoa sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Essas características também fazem parte também do perfil de um Reitor e ou intra-empresendedor. Nessa ótica, alguns aspectos funcionam como uma espécie de pré-requisito:

- a) Somente quando um nível inferior de necessidade está satisfeito ou atendido é que o nível imediatamente superior surge no comportamento;
- b) Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades por conta das circunstâncias de vida;
- c) Quando uma necessidade básica volta a não ser atendida, as necessidades superiores dão lugar ao predomínio no comportamento do indivíduo;
- d) Todos os níveis de necessidades atuam sempre de forma global e em conjunto no organismo;

- e) Qualquer comportamento motivado é um canal pelo qual muitas necessidades podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente;
- f) Qualquer frustração da satisfação das necessidades passa a ser considerada uma ameaça psicológica, produzindo reações de emergência no comportamento humano.

## 2.2.2 A Teoria Pulsional de Freud

Pulsão vem a ser, de acordo com Freud ([1932], 1976), um processo dinâmico, força ou pressão, que faz o organismo tender para uma meta, a qual suprime o estado de tensão ou excitação corporal que é a fonte do processo. São seis os tipos de pulsão, segundo o pensador austríaco:

a) Pulsão de autoconservação - conjunto de necessidades ligadas à fisiologia necessária à conservação da vida;

b) Pulsão de destruição - dirigida contra o mundo e outros seres vivos;

c) Pulsão de morte - aquela em o homem procura livrar-se das tensões e retornar ao estado orgânico de repouso absoluto (Tânatos);

d) Pulsão de vida - aquela que tende a conservar, ligar e ampliar os organismos existentes abrangendo tanto a pulsão de autoconservação quanto a pulsão sexual (Eros);

e) Pulsão parcial - as internas, que funcionam de modo independente e cuja satisfação é local, antes de se unirem e darem origem às várias organizações libidinais;

f) Pulsão sexual - pressão interna cujo objeto, ao contrário do instinto, não é biologicamente pré-determinado e admite formas de satisfação variáveis (especialmente às ligadas às zonas erógenas), porém são suscetíveis de acompanhar as atividades mais diversificadas nas quais se apóiam, como, por exemplo, as ações de empurrar, impelir, dirigir.

Desses impulsos, conforme Kline (1988), dois podem ser considerados principais: a sexualidade e a agressão, juntos determinados pelo meio ambiente, tais como os conflitos de Édipo e de castração, que exigem expressão. Uma vez que

estes operam num sistema de energia fechada, a expressão é vital. Através da mediação do ego, em defesas bem e malsucedidas, a expressão direta e indireta é conseguida na forma de sintomas neuróticos e atos simbólicos.

Este modelo de homem necessita de um alto grau de controle na sociedade e saídas institucionalizadas para os impulsos. Sem isso, de acordo com o modelo freudiano, vive-se de forma arriscada e sem equilíbrio.

Freud ([1932], 1976) considera a pulsão de vida e a pulsão de morte como faces da mesma moeda, dando a entender que Eros e Tânatos têm o mesmo peso. Todas as duas formas de energias transitam livremente no inconsciente, cujo único objetivo consiste em aliviar suas tensões, segundo o princípio do prazer e de acordo com o processo primário. Para ele, o homem é possuidor de um permanente conflito entre forças antagônicas existentes em seu interior.

O Id, totalmente inconsciente, não obstante, nem bom nem mau, abstém-se de qualquer lógica ou racionalidade e faz tudo o que lhe é possível fazer para atingir seus objetivos, ou seja: livrar-se da pressão de energias, das quais ele é o próprio reservatório. O Ego, por sua vez, gerado que foi pelo Id, no sentido de facilitar-lhe a obtenção do prazer, tenta a todo custo servir de mediador entre as exigências dele e as exigências da realidade externa, reduzindo ou adiando o seu prazer, em prol de uma racionalidade aceitável. Um terceiro elemento, oriundo do Ego, ganha força com o complexo de Édipo e da castração, e também participa desse jogo de poder. Trata-se do Superego, o aliado da cultura, na perpetuação das normas e dos sociais. Agora, Ego, além de mediador entre as exigências do Id, do Superego e da realidade externa, precisa se fortalecer para dominar o conteúdo inconsciente e escrever a sua própria história, pois, o Ego e o Superego têm o seu lado obscuro e inconsciente.

Nessa perspectiva freudiana, tudo que o homem construiu – as artes, as ciências, suas instituições e a própria civilização – num contexto mais amplo - não passa de sublimação dos seus impulsos sexuais e agressivos. Nesse sentido, pode-se afirmar que, sem as defesas é impossível a civilização, e que uma sociedade livre e sem necessidade de controle está fora de cogitação.

Considerando que a psicanálise, enquanto tratamento, tem por objetivo restaurar a harmonia entre o id, o ego e o superego, parece que só através dela o indivíduo tem alguma chance de mudar esse Quadro determinista. Mas, o próprio Freud ([1932], 1976) não se mostrava muito otimista, ao afirmar: “[...] a análise não

se propõe abolir a possibilidade de reações mórbidas, e sim proporcionar ao ego do paciente liberdade para optar de uma maneira ou de outra” (MAY, 1982, p.218).

Na teoria psicanalítica, os neuróticos são atormentados por sentimentos de culpa constantes, pelo fato de possuírem um superego forte e um ego fragilizado. Tais sentimentos tendem a impossibilitar ou diminuir a expressão pulsional, o que provoca nele um sentimento freqüente de frustração. Já os psicóticos são indivíduos dominados pelo seu id, pois, em decorrência da quebra de suas defesas, eles perderam o contato com a realidade. O ego precisa ser restaurado para que ele volte aos padrões normais de funcionalidade.

Freud ([1932], 1976) considerava o complexo de Édipo como núcleo das neuroses. Isso significa que, a menos que se aprenda a chegar a um acordo com o amor e ódio ambivalente em relação aos pais e se possam aceitar os sentimentos edipianos, sem negá-los, reprimi-los ou encená-los, nunca se poderá formar relacionamentos emocionais adequados com outras pessoas e a necessidade de expressar e receber afeição, conforme é vista na criança, nunca poderá ser satisfeita. Essa é uma causa primária da perturbação neurótica (KLINE, 1988).

Percebe-se nos psicanalistas uma tendência para enfatizar os aspectos destrutivos da natureza humana. Freud ([1932], 1976) fez diversos comentários sobre a supressão do conteúdo psíquico desagradável em sua nona conferência que tratava da censura onírica. O auditório protestava contra o fato de que a psicanálise atribuía muito do comportamento a uma predisposição fundamental para o mal. Freud ([1932], 1976) procurou mostrar que o auditório não enxergava a vileza egoística da natureza humana e o fato de que o homem não é muito digno de confiança a tudo o que se refere à vida sexual. Falou ainda da guerra que devastava a Europa, dando a entender que tanta destruição não poderia ser desencadeada por uns poucos homens ambiciosos e sem princípios, se essas tendências destrutivas não existissem na maior parte da humanidade: “Não é nosso propósito negar a nobreza humana, nem fizemos nada para diminuir seu valor. Ao contrário, mostrei-lhes não apenas o desejo do mal que é censurado, mas também a censura que o suprime e o torna irreconhecível” (STEFFLRE, 1976, p. 159).

Toda obra freudiana, apresenta-se repleta de afirmações que traduzem seu pessimismo com relação ao homem, quer quando se refere ao "princípio do prazer" quer quando se refere à repressão necessária para suplantarmos a marcante hostilidade presente, em cada ser, na sua opinião.

A hostilidade humana, ao que tudo indica, não tem limites: o homem é hostil não só à sociedade como também a seus companheiros mais próximos. É, pelo menos isso, o que afirma Freud ([1932] 1976, p.03) no trecho abaixo:

A sociedade civilizada está perpetuamente ameaçada pela desintegração por causa dessa hostilidade primária dos homens entre si [...] A cultura tem de recorrer a todo reforço possível a fim de erigir barreiras contra o instinto agressivo dos homens [...]. Daí [...] seu mandamento ideal de amor ao próximo como a si mesmo ser realmente justificável pelo fato de que nada está tão completamente em desacordo com a natureza humana original.

Diante de um ser tão hostil e desintegrador, nada mais natural do que a sociedade fazer uso do seu poder de coerção.

Parece mais provável que cada cultura seja edificada sobre a coerção e a renúncia instintiva; é duvidoso que, sem coerção a maioria dos homens esteja pronta para submeter-se ao trabalho necessário para adquirir novos meios de suportar a vida. A gente tem, eu penso, de contar com o fato de que em todos os homens estão presentes tendências destrutivas e, portanto, anti-sociais e anti-culturais e que, num grande número de pessoas, são bastantes fortes a ponto de lhes determinar o comportamento na sociedade (FREUD [1932] 1976, p.03).

Como se pode inferir Freud ([1932], 1976) acreditava em um homem cujo organismo era grandemente dominado pelas suas pulsões destrutivas. Diante desse Quadro predominantemente hostil, parece que não havia outra saída a não ser a da coerção social, como elemento coibidor desse aspecto tão forte de sua natureza, cabendo, portanto, a cada cultura, no seu processo de desenvolvimento, aprender a controlar os desejos do id, de acordo com os seus próprios valores. De qualquer modo, "até o início da idade adulta, na maioria das sociedades, o id terá sido domesticado. Quando não o é, o indivíduo costuma ser considerado muito especial, louco, mau, sagrado ou qualquer combinação dos quatro" (KLINE, 1988, p.24-5).

Mas, ao que parece, ao longo de sua história, Freud ([1932], 1976) reformulou alguns dos seus pontos de vista, passando a enfatizar, também outros aspectos da constituição humana. Aliás, a revisão e reformulação de conceitos, a largueza de percepções e de coragem para voltar atrás, quando necessário, sempre fizeram parte do dia-a-dia desse homem de natureza positiva.

Uma vez colocada a oposição entre o amor e o ódio, Freud ([1932], 1976) continua esclarecendo que é preciso abster-se de colocar juízos éticos e de valor, haja vista que, essas pulsões são importantes ao homem na mesma medida.

Assim, por exemplo, o instinto de autopreservação certamente é de natureza erótica; não obstante, deve ter à sua disposição a agressividade, para atingir seu propósito(...) Muito raramente uma ação é obra de um impulso instintual único(...) Gostaria não obstante de deter-me um pouco mais em nosso instinto destrutivo, cuja popularidade não é de modo algum igual a sua importância. Como conseqüência de um pouco de especulação, podemos supor que esse instinto está em atividade em toda a criatura viva e procura levá-la ao aniquilamento, reduzir à condição original de matéria inanimada. Portanto, merece, com toda seriedade, ser denominado instinto de morte, ao passo que os instintos eróticos representam o esforço de viver. O instinto de morte torna-se instinto destrutivo quando, com o auxílio de órgãos especiais é dirigido para fora, para objetos. O organismo preserva sua própria vida por assim dizer, destruindo uma vida alheia. Uma parte do instinto de morte, contudo, continua atuante dentro do organismo, e temos procurado atribuir numerosos fenômenos normais e patológicos a essa internalização do instinto de destruição.(...) não é absolutamente irrelevante se esse processo vai longe demais: é positivamente insano. Por outro lado, se essas forças se voltam para a destruição do mundo externo, o organismo se aliviará e o efeito deve ser benéfico. Isto serviria de justificação biológica para todos os impulsos condenáveis e perigosos contra os quais lutamos. Deve-se admitir que eles se situam mais perto da natureza do que a nossa resistência, para a qual também é necessário encontrar uma explicação (FREUD [1932] 1976, p.252-253).

Freud ([1932], 1976) menciona, como se pode observar na conclusão deste trecho, que os "impulsos condenáveis e perigosos" são justamente os que mais próximos estão da natureza humana e que "de nada vale tentar eliminar as inclinações agressivas do homem". Demonstra claramente a sua perplexidade diante do fato de existirem, em algumas regiões, onde a terra é privilegiada e as necessidades do homem são providas em abundância, povos, onde a vida transcorre sem coerção e sem agressão. Fala também dos bolchevistas, que esperam acabar com a agressividade mediante a satisfação de todas as necessidades materiais e o estabelecimento da igualdade entre eles. Todavia, continuando sua apreciação, Freud ([1932], 1976) acrescenta que isso não passa de uma ilusão, haja vista que, na sua opinião, eles mantêm juntos seus adeptos através do ódio que incitam contra qualquer pessoa que se situe fora de suas fronteiras: "Não há maneira de eliminar totalmente os impulsos agressivos do

homem; pode-se tentar desviá-lo num grau tal que não necessitem encontrar expressão na guerra” (FREUD [1932] 1976, p.255).

Freud ([1932], 1976) refere-se à educação dos líderes, no sentido de se evitar o abuso de poder cometido, geralmente, pelas autoridades. Segundo ele, em virtude dos homens tenderem a se classificar em líderes e seguidores, é necessária uma melhor atenção à educação daqueles que não se deixam intimidar e têm por objetivo a busca da verdade e o comando das massas submissas. Diz textualmente:

[...] é desnecessário dizer que as usurpações cometidas pelo poder executivo do Estado e a proibição estabelecida pela igreja contra a liberdade de pensamento não são nada favoráveis à formação de uma classe desse tipo. A situação ideal, naturalmente, seria a comunidade humana que tivesse subordinado sua vida instintual ao domínio da razão. (FREUD, [1932] 1976, p.256).

Enfatiza, o pai da psicanálise, que o fortalecimento do intelecto no comando da vida pulsional e a internalização dos impulsos agressivos, com todos os riscos que possa acarretar, são as características psicológicas mais importantes da civilização.

Na correspondência escrita em 1932, dirigida ao físico alemão Albert Einstein, Freud ([1932], 1976) explica a sua teoria dos instintos e oferece sugestões no sentido de evitar a guerra que estava prestes a acontecer. Analisada sob o prisma da teoria das pulsões, pode-se perceber - apesar do ponto de vista freudiano ter se mantido o mesmo, ao longo de sua obra - uma nova postura em relação à técnica de combate a tânatos. De início, marcantemente caracterizada pelo controle e pela coerção, sugere, mais para o final, a arma do amor e da liberdade, o que parece indicar uma abertura, ainda que elementar, em relação à natureza humana. Talvez uma crença maior na força do amor e da liberdade, como elementos indispensáveis à união e ao crescimento dos indivíduos, ao contrário da coerção.

### 2.2.3 A Formação da Personalidade

As características da personalidade são formadas, em maior ou menor grau, a partir de tudo o que acontece na vida de uma pessoa. Segundo De Mori (1998, p.15), personalidade é “o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente”.

Em sendo a personalidade construída desde o nascimento, ela sofre diversas influências tanto do meio físico quanto do meio psíquico. Por isso, costuma-se dizer que a pessoa é fruto de seu meio e de sua história. Segundo Teles (1981), para que uma pessoa alcance a auto-realização, é preciso que esses elementos sejam bons, acolhedores e que propiciem o crescimento do indivíduo. O procedimento básico para propiciar o desenvolvimento da auto-realização consiste em estimular a criança a deixar fluir o seu eu, sem nenhum tipo de pressão.

A formação da personalidade não resulta da corroboração dos valores dos pais ou dos professores. Para Staples (1994), não são os conjuntos de genes que determinam se uma pessoa será vencedora ou perdedora no ambiente profissional, como também não existem pessoas exatamente iguais, nem mesmo os gêmeos.

Sob condições favoráveis, a intensidade do esforço das pessoas se concentra na realização de suas potencialidades. Cada pessoa cria um projeto para desenvolver essas potencialidades, dependendo do meio que encontra ao nascer, do autoconceito e dos objetivos traçados. O autoconceito se origina a partir das atitudes de aprovação e reprovação que a pessoa recebe e passa a ser o núcleo formador da sua personalidade. O autoconceito consiste em uma aceitação de si mesmo (PEREIRA, 2001).

Pessoas rejeitadas ou maltratadas no tempo da infância podem procurar afeto continuamente, para minorar a falta de amor, podem ajudar outras pessoas humilhadas, magoadas ou feridas, por terem sofrido tal situação, podem empenhar-se totalmente em todas as atividades que venham a desempenhar, em busca de aplausos e podem também desejar e conquistar o poder, prestígio e dinheiro. Esses



comportamentos podem identificar atitudes inconscientes de revoltas contra o meio e, assim, tornando-se empreendedores para mostrar que são capazes de superar todos os problemas da vida e mostrar que ela vale a pena ser vivida.

Nem todos os grandes homens tiveram amor e atenção durante a infância (GARDNER, 1996). Vários cresceram em um lar com pais/mães superprotetores, frios, insensíveis, opressivos ou tirânicos. Como consequência disso, obtiveram uma personalidade com grande carência afetiva e vazio existencial. Muitas vezes, esse vazio é preenchido pela busca do poder, isto é, alguém que quer a “glória”, o “prestígio”, a excelência, para provar aos pais (embora inconscientemente) sua aptidão e sua superioridade.

Segundo Bergamini (1996, p.87), as experiências vivenciadas pela pessoa no decorrer da vida definem a sua personalidade e o seu comportamento. A respeito, a autora menciona o seguinte:

[...] a lógica das ciências do comportamento rege sua orientação ao desencadear raciocínios, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. [...] O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja resultado das suas características inatas e de experiências vividas. Atentando-se cuidadosamente para esses fatores e considerando-os por sua coerência intrínseca, será possível conhecer e explicar mais sistematicamente aqueles dados que caracterizam a realidade do comportamento de cada um.

O indivíduo que não tem domínio e nem consciência das influências cotidianas na constituição da sua personalidade, passa a ter confusões mentais, que desequilibram suas ações e coíbem a formação de conceitos claros sobre diversos assuntos vivenciados, tanto no campo profissional como no pessoal.

Dessa forma, Lezana e Tonelli (1998, p.19) afirmam que “a qualidade de vida das pessoas e do seu relacionamento com a sociedade dependerá da qualidade da sua estrutura psíquica, consolidada através das fases psicológicas vivenciadas”.

Por isso, é necessário para o empreendedor conhecer as suas potencialidades, conhecer seu interior, saber traçar os seus objetivos de forma consciente, de acordo com as capacidades que lhes são inerentes. O segredo do sucesso reside na forma de pensar de cada ser. A capacidade de dominar o próprio pensamento é uma característica presente na mente de quem está preparado para vencer. A ação é o resultado do pensamento. Existem evidências que comprovam as

semelhanças de certos traços mentais e características de personalidade que estão presentes na maioria dos vencedores (GARDNER, 1996). Eles acreditam possuir pleno controle de suas vidas, possuem a consciência dos resultados dos seus atos e os assumem com responsabilidade.

Lezana e Tonelli (1998) afirmam ainda que a personalidade do empreendedor exerce um impacto decisivo na organização que administra e a personalidade do empreendedor será refletida na imagem da empresa, bem como nos valores e no comportamento social da organização.

#### 2.2.4 A Motivação

Para tudo na vida, a motivação é uma força basilar. Ela provém do conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordens fisiológicas, intelectuais ou afetivas, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (AURÉLIO, 2000).

Assim, segundo Morais (2000, p.10)

[...] a chave para triunfar na vida, conseguir o que deseja profundamente, é entregar-se de corpo e alma ao trabalho ou projeto em que se estiver empenhado. A vida nada negará de si àquele que lhe dá tudo o que tem.

De modo geral, os vencedores têm uma característica em comum. Para Beer (1996), eles sabem administrar bem o tempo e não ficam inventando desculpas sobre o tempo da realização de suas tarefas. Eles não encontram o tempo, eles fazem o tempo, através da atividade que executam, motivam-se e resolvem os problemas de acordo com a urgência e prioridade do momento.

Nessa mesma linha de interpretação, Schwartz e Trump (1989), ressaltam que muitos empresários bem-sucedidos são impulsionados e têm um único propósito: atingir os seus objetivos. Tudo é canalizado para o trabalho. Não realizam os empreendimentos pensando unicamente nos lucros. Gostam da competição e das situações que cercam a maioria dos jogos.

A motivação, salienta Staples (1994), está centrada no motivo que origina a ação. Ela é a concretização de uma meta. As atividades de uma pessoa motivada tendem a ser executadas com mais eficiência. A pessoa responsável pela coordenação do trabalho de seus funcionários deve tentar criar dentro delas uma motivação intrínseca, capaz de impulsioná-las para a obtenção do sucesso. A motivação constata Kolasa (1978), obedece a um ciclo. Parte de uma necessidade originada no organismo, que leva a agir de determinada forma, com propósito definido. O comportamento é impulsionado para um alvo estabelecido, alcançar o alvo e preencher a necessidade, restaura o equilíbrio no organismo e completa o ciclo. Para que a atividade profissional se desenvolva de forma satisfatória, é preciso que o funcionário esteja motivado e realize suas atividades em um ambiente profissional que permita a realização de um trabalho no qual possa se orgulhar. É no ambiente de trabalho que as pessoas se realizam e conseguem colocar em prática seus conhecimentos. Dessa forma, afirma Longen (1997), a motivação deve ser compreendida como um impulso capaz de gerar um comportamento. Quando ocorre a motivação, há o desencadeamento de um processo em que há uma relação do estímulo com o conjunto de necessidades e a importância inserida em cada uma em relação às outras, no momento em que o estímulo é recebido. O indivíduo estará mais motivado à medida que aumenta a importância da satisfação da necessidade em questão.

## 2.2.5 A Liderança

A seguir é descrita uma classificação das teorias sobre liderança, o desenvolvimento humano e liderança e a descrição do perfil de um líder.

### 2.2.5.1 Classificação das Teorias

As teorias que descrevem a liderança podem ser reunidas em três grandes grupos:

a) Teoria de traços de personalidade - Constitui-se numa das mais antigas concepções.

Por apresentar aspectos falhos, essa teoria caiu em descrédito e perdeu sua importância, muito embora constitui-se num paradigma interessante para o administrador ter em mente.

b) Teoria sobre estilos de liderança - Estuda os possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. É aquela que se refere àquilo que o líder faz. Segundo essa teoria, haveria três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

c) Teoria situacional de liderança - Trata-se de uma teoria que explica a liderança dentro de um contexto mais amplo. Nesta teoria, não há um único estilo ou característica de liderança. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança para se alcançar eficácia das ações dos subordinados.

#### 2.2.5.2 Desenvolvimento Humano e Liderança

Gardner (1996), afirma que a chave da liderança está na criação e corporificação de uma estória efetiva. Ele argumenta que, a menos que estejam trabalhando com especialistas, os líderes precisam lidar com o que chama de “mente-pré-escolar”. Eles precisam levar em conta as teorias fundamentais sobre o mundo que todos adquirem quando crianças e que persistem ao longo da vida – mesmo quando essas teorias são mais tarde solapadas por aquilo que se constrói na escola. Gardner (1996) retratando ampla gama de líderes, recria suas estórias e descreve as lutas entre as estórias rivais que ocorrem nas mentes de uma audiência. Explica a atração esmagadora das estórias simplistas e enumera os movimentos-chave necessários para anular essa atração. Descreve, também, a maneira pela qual todos líderes acabam enfrentando o fracasso.

Segundo o autor (1996, p. 5-21; p.22-37), quatro são os fatores principais que constroem a mente de um líder:

a) A herança primata uma vez que,

Em contraste com outras espécies, a ordem dos primatas está organizada em hierarquias com *claros relacionamentos de dominação entre seus membros*. Os primatas reconhecem os membros de suas espécies desde tenra idade, competem uns com os outros pelas posições dentro da hierarquia e finalmente assumem relacionamentos específicos de dominação ou submissão com os membros da espécie.

b) A tendência a imitar, na medida em que

a decisão sobre qual o modelo imitar e quando imitar se torna crucial. A imitação é quase sempre unidirecional: isto é, os primatas de *status* inferior imitam as ações dos membros da espécie de *status* mais alto [...] nossa herança primata é, na verdade, fundamental numa apreciação da liderança.

Numa escala potencialmente muito mais complexa, é isso o que se constata entre os humanos.

c) Apreciação de como somos semelhantes a determinados indivíduos.

A socialização inicial do ser humano irá interferir na sua autodefinição e identificação de grupo.

Os pesquisadores que estudam a socialização inicial das crianças humanas documentaram a importância do estabelecimento, no início da vida, de um vínculo sólido e seguro de apego entre o bebê e a cuidadora. Este senso incipiente de confiança – ou (menos felizmente) de desconfiança – colore a maneira pela qual os indivíduos reagem à autoridade. Nosso sentimento de conforto na presença de outros ou, correlativamente, nosso afastamento dos outros contribui poderosamente para como nos alinhamos posteriormente na vida com membros do nosso grupo ou com grupos mais remotos.

d) A aquisição de perícia em vários domínios

As informações que estão prontamente acessíveis ao domínio dos sentidos e dos sistemas motores, bem como a série de conceitos e teorias que são mais prontamente (e inconscientemente) adquiridos pelos membros da espécie humana caracteristicamente simbólica, vão até certo ponto. Gardner considera não ser surpresa “que a maioria das sociedades inicie algum tipo de educação formal dos cinco anos em diante. Os resultados deste processo de educação – *a aquisição de perícia em vários domínios* – constitui o quarto ingrediente crucial para a explicação da liderança” Independente das facetas da liderança que possam ser compartilhadas pelos seres humanos e pelos primatas.

E acrescenta o autor que a importância da comunicação simbólica se limita à espécie humana, mesmo que a cultura desenvolva vários sistemas e mensagens simbólicas, valorizando essencialmente aquelas histórias que estão na essência da liderança.

#### 2.2.5.3 Perfil de um Líder

Os líderes devem ser comprometidos, afirma Pereira (2001), com base em Beckhard, Goldsmith e Hesselbein (1996). Não são meros detentores de cargos. Eles têm sob responsabilidade a liderança em prol da empresa ou empreendimento. É preciso que as pessoas envolvidas confiem nos acordos e compromissos assumidos por seus líderes. Isso vai além do compromisso formal e se estabelece nas pessoas que depositam nos líderes a esperança de que as situações difíceis serão temporárias.

Os líderes ouvem e aprendem com os seus liderados. A porta de suas salas está sempre aberta. Possuem bons relacionamentos com os seus funcionários, buscam a troca de experiências e informações com os seus subordinados e evitam cair na armadilha da arrogância. São fontes de energia e ação. Fazem acontecer através das ações alheias, por meio da generosidade na delegação. Nunca se sentem presos a um cargo, posição ou título. Promovem a valorização das diferenças individuais, que oportuniza um ambiente harmonioso, onde as pessoas aprendem e crescem com os seus trabalhos e participação.

Líderes eficazes buscam os seus objetivos com respeito e determinação. Eles possuem convicções claras. Em suas ações buscam principalmente:

- a) Agir de forma a racionalizar a inércia, com o objetivo centrado na ação;
- b) Criar um ambiente propício para a ocorrência de inovações;
- c) Dimensionar as oportunidades presentes, com comprometimento nos objetivos futuros;
- d) Prosperar em um local de trabalho, sem limites e fronteiras, com o foco na obtenção de resultados, não se importando em receber todos os créditos;
- e) Avaliar e desenvolver as potencialidades dos funcionários;

- f) Pensar de forma positiva e sem receio dos desafios, escondidos em cada oportunidade de negócios rentáveis;
- g) Controlar e acompanhar a execução dos objetivos propostos;
- h) Aceitar os erros próprios e de outros, com tolerância e compreensão;
- i) Comunicar-se com os que os rodeiam, constantemente, com influência, estímulo e atenção.

A liderança é exercida através de exemplo. Líderes, na ótica de Robbins (1987), são aquelas pessoas que vivem por convicções fortalecedoras e seguras, e ensinam os outros a explorar suas aptidões, mudando os conceitos a cerca de determinados assuntos.

Há pessoas que possuem todos os pré-requisitos básicos para vencer: possuem vantagens genéticas, familiares ou de relacionamentos. No entanto, não conseguem êxito em suas atividades. Outras pessoas que nasceram desprovidas de um ambiente com pré-disposição para o sucesso e contrariam a todas as previsões, projetam-se além das expectativas ao tomarem as decisões certas e, aos poucos, tornam-se exemplos em seu ambiente profissional. Usam o poder de decisão que lhes são peculiares e mudam seus relacionamentos, seus trabalhos e suas finanças.

De acordo com Kolasa (1978), em qualquer trabalho social sempre há alguém mais ativo que orienta as atividades desenvolvidas. Nos agrupamentos sociais sempre há indivíduos que se revelam líderes e são seguidos pelas pessoas do seu meio.

A definição de liderança depende do foco de atenção. Se estiver enfocada no processo de influência, o líder é caracterizado como alguém que exerce influência sobre os componentes do seu grupo ou faz com que as pessoas alcancem os objetivos estipulados.

## 2.2.6 O Empreendedor

Um estudo realizado por Longen (1997) mostra como o termo empreendedor, historicamente foi criado. Segundo a autora, o termo empreendedor começou a ser empregado na França no início do século XVI para denominar os homens envolvidos

na coordenação de operações militares. Por volta de 1765, o termo foi utilizado para designar as pessoas que se associavam aos proprietários de terras e aos trabalhadores assalariados.

O primeiro autor identificado a demonstrar interesse pelos empreendedores foi Cantillon (apud FILLION, 1999) no ano de 1755. Para ele, empreendedores eram as pessoas que compravam matéria prima por um preço certo, processavam e revendiam por um preço incerto. Em geral, a matéria prima era um produto agrícola.

Em 1800, o economista francês Jean Batist Say (1983, p.135) identificou como empresário industrial, o agricultor, o manufator e o comerciante, que eram as pessoas que aproveitavam os conhecimentos elaborados pelos cientistas para criar produtos úteis, e os definiu como aquele responsável por “reunir todos os fatores de produção [...] e descobrir no valor dos produtos [...], a reorganização de todo capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguel que ele paga, bem como os lucros que lhe pertencem”.

Say (1983) apresentou alguns requisitos necessários para ser empreendedor tais como: julgamento, perseverança, conhecimento sobre o mundo e os negócios. Além disso, o verdadeiro empreendedor deveria possuir a arte da superintendência e da administração.

O termo empresário industrial é designado em italiano por empreendedor, intra-empendedor, empresário ou intra-empresário.

Ainda segundo Longen (1997, p. 63), por volta de 1911, Schumpeter definiu como empresários as pessoas cuja função é a realização de combinações novas, ou seja, de empreendimentos. Para ele, o empreendedor

[...] é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Nesse perfil, incluem-se não só os homens de negócios, como também todas as pessoas que cumprem a função de empresário, mesmo que essas pessoas sejam empregadas de uma empresa, como gerentes, membros da diretoria, entre outras funções. Da mesma forma, exclui-se do conceito os empregados cuja função se limita apenas a operar um negócio estabelecido. Este autor associa os empresários à inovação e os vê como agentes do desenvolvimento econômico.



Max Weber (1993, p.158) considerava “os empreendedores como inovadores são pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.”

Com o passar do tempo, o empreendedor começou a despertar interesse e passou a ser objeto de estudo de pesquisadores advindos de diversas áreas do conhecimento humano, tais como da psicologia, sociologia, administração etc. Começaram a ser investigados aspectos envolvidos na natureza do empreendedor e, assim, outras definições passaram a fazer parte da literatura corrente.

Para McClelland (apud FILLION, 1999, p.08),

Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor.

Peter Druker (1987) associa os empreendedores à inovação. Para ele, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. O instrumento pelo qual o empreendedor explora a mudança é a inovação.

Segundo Fillion (1999, p.19),

o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel.

Sintetizando, assim se expressa o autor: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Um empreendedor é uma pessoa visionária que assume riscos e utiliza a inovação e a criatividade para aproveitar oportunidades de negócio em um ambiente incerto, em que outras pessoas veriam problemas ou ameaças.

Se por um lado a maioria das definições, estudos e pesquisas realizados sobre empreendedores estão focalizados na área dos negócios, é importante salientar que é possível estabelecer um paralelo, transferindo o mesmo conceito para outras áreas, como, por exemplo, para o perfil empreendedor de um Reitor de Universidades comunitárias, objeto desta tese.

Entende-se, pois, nesta pesquisa, que empreendedor é aquela pessoa que cria e/ou recria uma organização e a faz crescer. Nesse sentido, associa-se o empreendedor à inovação, à criatividade, à liderança e a um agente do desenvolvimento de uma região.

Muitos são os enfoques estabelecidos para o empreendedor. É de Longen (1997, p.17) o histórico desses enfoques apresentados no Quadro 01.

<b>DATA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartman	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais
1978	Timmons	Auto confiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Energético, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência

Quadro 01 – Diversos Enfoques sobre Empreendedores

Fonte: Longen (1997, p.47)

De acordo com De Mori et al.(1998, p.39), dada à imensa variedade de aspectos que envolve o assunto, pode-se afirmar que não existe um ‘protótipo’ de empreendedor ou de ‘personalidade empreendedora’. O que existe são algumas características comuns entre eles, independente da região ou do contexto sócio-econômico em que estão inseridos e, portanto, com influências de origens

diversificadas no decorrer do tempo. Eles são influenciados pela carga genética, pela formação familiar, pelas experiências profissionais anteriores e pelo ambiente econômico.

Os estudos realizados mostram que o processo de empreender envolve a criação de algo novo, de valor, e requer um espírito inovador, tolerante, comprometido com a utilização de esforço necessário para o crescimento do empreendimento. Requer, também, a ousadia necessária para assumir riscos, com a superação de possíveis erros ou falhas.

Diante das aspirações futuras, as atitudes dos empreendedores não podem ser definidas com critérios determinados, com requisitos específicos, como também não podem ser pautadas em normas rígidas. A atitude e o estilo dos empreendedores têm origem na própria organização que comandam ou em suas qualidades pessoais.

Para a obtenção de êxito, há uma série de princípios que devem estar presentes no estilo empresarial. A inovação deve estar presente nas atitudes do empreendedor com certa intensidade, para que ele possa assumir riscos, introduzir inovações nas suas organizações, com objetivos voltados para a melhoria dos processos de produção ou a introdução de produtos ou serviços no mercado.

Outra atitude presente no empreendedor é a sua capacidade de perceber o mundo como um mercado global. Ele deve ter uma mente aberta e, de certa forma, inquieta, que o impulsiona para não se contentar de ter contato somente com o mercado local, mas é preciso que ele consiga assimilar e aproveitar as oportunidades provenientes de outras culturas organizacionais. Um bom exemplo são as parcerias internacionais e, a exportação, em que o empreendedor troca experiências, desenvolve projetos em conjunto e, também, exporta seus produtos em situações de crises no mercado interno, com penetração constante no mercado externo para a conquista de novos parceiros ou clientes. Neste sentido, o empreendedor inovador tem papel fundamental na origem e criação da riqueza em um país.

É importante ressaltar também que os empreendedores aproveitam as oportunidades, não esperam as oportunidades surgirem repentinamente, tomam a iniciativa, criam as circunstâncias favoráveis para fluir e realizar seus objetivos. Os empreendedores esperam sempre o melhor e estão sempre preparados para vencer. Eles não acreditam em fracassos, sabem que existem os obstáculos e

possuem disposição e coragem para enfrentá-los. Conseguem ter uma atitude mental direcionada para a realização de suas vitórias, possuem bons canais de comunicação com a sua equipe, baseados na confiança recíproca.

As pesquisas sobre o segredo do sucesso dos empreendedores conduzem as pessoas a constantes reflexões. Muitos autores se questionam sobre as características que predominam na pessoa do empreendedor e se elas estão presentes na maioria das pessoas.

Nesse sentido, Brandão e Néri (2001), afirmam que os empreendedores possuem a criatividade mais acentuada do que as demais pessoas, assim como têm a persistência, o comprometimento, a independência, a eficiência e a iniciativa. No entanto, nada que esteja extraordinariamente além do normal. Estas características estão presentes em todo o ser humano. O que difere o empreendedor de sucesso é a intensidade da concentração dessas qualidades em uma mesma pessoa, ou seja, às características predominantes dos empreendedores são acrescidas alguns atributos.

A referência da obtenção do sucesso de uma organização depende das características do empreendedor, que emprega todo o seu potencial na obtenção do êxito.

Segundo Dolabela (1999) s características do empreendedor podem ser resumidas assim:

- a) Tem um modelo, uma pessoa que o influencia;
- b) Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- c) Trabalha sozinho, uma vez que o processo visionário é individual;
- d) Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- e) Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
- f) É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;
- g) Sabe fixar metas e alcançá-las;
- h) Luta contra padrões impostos;
- i) Diferencia-se;
- j) Tem a capacidade de descobrir nichos;
- k) Tem forte intuição;

- l) Como no esporte, o que importa não é o que sabe, mas o que se faz;
- m) Tem sempre alto comprometimento;
- n) Crê no que faz;
- o) Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- p) É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro;
- q) Cria um sistema próprio de relações com empregados;
- r) É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo;
- s) É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- t) Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
- u) Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos;
- v) Considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa;
- w) Conhece muito bem o ramo em que atua;
- x) Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- y) Traduz seus pensamentos em ações;
- z) Define o que quer aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões;
- aa) É pró-ativo: define o que quer e onde quer chegar;
- bb) Busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo;
- cc) Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz;
- dd) Usa a emoção e o afeto como formas determinantes para explicar seu interesse;
- ee) Aprende indefinidamente;
- ff) Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua;
- gg) Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo;
- hh) É inovador e criativo.(Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar conseqüência a um produto);
- ii) Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza;

- jj) Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Outras características predominantes no empreendedor são a capacidade de assumir riscos, aproveitar as oportunidades, tomar decisões, ter conhecimento do ramo em que atua, possuir organização no que faz, ter confiança, iniciativa, liderança, talento, otimismo, visão ambiciosa, independência, habilidade e visão de mercado. O empreendedor é dono do seu destino e do caminho percorrido pelo seu empreendimento.

O empreendedor sente satisfação ao observar o empreendimento, a realização do seu poder visionário, a capacidade de auxiliar o maior número possível de pessoas e transformar o meio em que o empreendimento se encontra inserido. O sucesso está relacionado ao poder de melhorar a vida das pessoas e o poder de transformar o curso da história.

Ainda, segundo Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras além dos atributos que são encontrados nos administradores em geral, eles são visionários, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e altamente dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e construtores do próprio destino, acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso de suas ações, possuem liderança incomum, sabem construir uma rede de relacionamentos externos à organização, planejam cada passo do negócio, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade pela qual o empreendimento encontra-se inserido, em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

O dinheiro não é o único objetivo do empreendedor, apesar de considerá-lo necessário. As finanças do empreendedor são fatores relevantes, porém não são suas únicas prioridades. Segundo Dolabela (1999, P.45), “o dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como um meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo”.

Na definição de Lezana e Tonelli (1998), os empreendedores são pessoas que possuem a habilidade de trabalhar individual ou coletivamente. São indivíduos que sabem inovar, as oportunidades de negócios são identificadas ou criadas, extraem o melhor de seus recursos disponíveis. Sua personalidade, a energia e atenção depositadas nas etapas do desenvolvimento podem garantir o fracasso ou o

sucesso da empresa e do empreendedor, este está relacionado com o grau de comprometimento do empreendedor.

As habilidades necessárias a um empreendedor podem ser encontradas nas áreas técnicas, gerenciais e características pessoais. As habilidades técnicas concentram-se no saber escrever, saber ouvir as pessoas, captar informações, capacidade oratória, organização, liderança, trabalho em equipe e possuir conhecimento técnico na sua área de atuação; as habilidades gerenciais incluem: marketing, administração, finanças, operação, produção, tomada de decisão, controle das ações da organização e capacidade de negociação; conforme estudo científico sobre empreendedorismo da Inatel (2001), “o sucesso será consequência de determinadas características comportamentais, presentes em um conjunto de atitudes e valores do indivíduo, que contribuem para o seu sucesso como empreendedor”. Assim, o conhecimento de sua equipe e principalmente a si próprio é o recurso essencial para atingir o sucesso. Conhecer os pontos fortes e fracos de um empreendedor são aspectos relevantes para o sucesso no empreendimento.

Conforme Almeida (2001), a escolha de uma vida bem-sucedida depende da vontade da pessoa, não é a sorte, a hereditariedade, um curso superior, o meio propício, as condições sócio econômicas que determinam o sucesso. É a pessoa que decide acerca do fracasso ou sucesso na sua vida. O pensamento comanda o inconsciente, que influencia o consciente que conduz a ação. Eles geram os sentimentos que controlam o comportamento.

O empreendedor traça o seu caminho através da concretização do que se passa em sua mente. Muitas vezes lança mão de mensagens positivas, sadias, felizes, as quais acredita que levarão ao sucesso e à prosperidade. O sucesso prioritariamente surge na mente e o trabalho é o meio para atingir a meta idealizada.

Dolabela (1999, p.49) afirma que,

Se ainda não podemos prever o sucesso de uma pessoa, é possível, no entanto, apresentar-lhe as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que possa desenvolvê-las e incorporá-las ao seu próprio repertório vivencial. Tudo indica que o empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos. Várias pesquisas têm demonstrado que os empreendedores refletem as características de período e lugar onde vivem. Mesmo na era da globalização, em que os empreendedores exercem influência além dos limites de sua região, o referencial básico de seu relacionamento permanece no âmbito regional.

Pode-se constatar que o perfil do empreendedor recebe influências regionais significativas. Assim, pode-se dizer que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região influenciam os comportamentos dos empreendedores.

Longen (1997), em seus estudos, afirma que o ponto central da discussão sobre as características do empreendedor, ao invés de postular traços de personalidade como definitivos, deve estudar quais habilidades e conhecimentos são necessárias para empreendimentos bem sucedidos em função de que eles podem ser desenvolvidos, educados e adquiridos.

Os empreendedores podem se educar e melhorar significativamente no sentido de atingir o sucesso, concentrando-se nos comportamentos que levam a resultados melhores e eliminando atributos que dificultam. Existem pessoas com grande energia, com forças e capacidades pessoais, comprometidas e com habilidades gerenciais, que podem desenvolver melhor estes atributos e fazerem a diferença entre bons e ótimos empreendedores.

Lezana e Tonelli (1998) apresentam uma síntese das principais características dos empreendedores de sucesso, retratadas no Quadro 02.

<b>Características</b>	<b>Especificação</b>
Necessidades	Aprovação Independência Desenvolvimento Pessoal Segurança Auto realização
Conhecimentos	Aspectos técnicos relacionados com o negócio Experiência na área comercial Escolaridade Experiência em empresas Formação suplementar Vivência com situações novas
Habilidades	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e pensamento criativo Comunicação persuasiva Negociação Aquisição de informações Resolução de problemas
Valores	Existenciais Estéticos Intelectuais Morais Religiosos

Quadro 02 – Características dos Empreendedores de Sucesso

Fonte: Flavio Lezana e Tonelli (1998, p.40)



## 2.2.7 O Intra-empendedor

Segundo Santos (2001), o conceito de intra-empendedorismo apareceu num artigo escrito por Gifford e Elizabeth Pinchot em 1976. Em 1985, Gifford e Elizabeth fundaram a escola para intra-empendedores e publicaram o livro “Intra-empendedorismo”, que apresenta os achados de uma pesquisa sobre este tema e as suas aplicações práticas.

Em 1992, lembra Santos (2001), o dicionário americano inclui a palavra intra-empendedor, definindo-a como uma pessoa dentro de uma corporação que assume responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto acabado e lucrativo, através de uma acertada tomada de decisão de risco e inovadora.

O termo intra-empendedor (tradução de *intrapreneur*) foi cunhado por Gifford Pinchot III (1989) para designar o “empendedor interno”.

O intra-empendedorismo é um conceito que engloba a concepção de empendedorismo aplicado aos funcionários de uma organização, ou seja, o “espírito” empendedor é um comportamento que é assumido pelo empregado e não somente pelo empresário ou diretor de uma firma.

De acordo com Pinchot III (1989), o intra-empendedor é aquele profissional que a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma idéia transformada em realidade.

Pode-se dizer que o intra-empendedorismo é um sistema revolucionário para ampliar e acelerar as inovações dentro das organizações, por meio de melhor emprego do talento empendedor de seus funcionários. Conforme Pinchot III (1989, p. 39), “os intra-empendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de *marketing*, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”.

Os intra-empendedores são conhecidos como agentes de mudanças, são pessoas detentoras de alta motivação, dinâmicas e inovadoras; eles têm habilidade de trabalhar em equipe, assumem responsabilidades e comprometem-se com elas,

produzem idéias e detêm a capacidade de convertê-las na prática, são pessoas capazes de solucionar problemas de diversas naturezas. Conseqüentemente, obtêm, com facilidade, a melhora dos processos internos das empresas em que trabalham.

Com efeito, os empreendedores são importantes não apenas na implantação de novos empreendimentos ou negócios, mas também nas organizações já consolidadas, já que trazem inovação e fazem as idéias e projetos virarem realidade.

De acordo com Leite (1998), o intra-empendedor é um executivo constantemente insatisfeito com a sua atuação ou com a sua área de negócios em que atua na empresa, está sempre procurando se identificar com outras áreas de atividades correlatas e complementares às da sua atuação. Repensa e cria novas oportunidades de agregar valores a sua atual atividade, completando-a ou inovando-a totalmente. O intra-empendedor é um indivíduo que cria “desequilíbrios”, no sentido de estabelecer novas metas, mudar, inovar, crescer e prosperar.

O autor definiu o intra-empendedor como aquele responsável pela atualização sistemática de um empreendimento já existente em um mercado competitivo e pela sobrevivência deste empreendimento.

O intra-empendedor, segundo Júlio Lobos (2000), está em um dos quatro tipos do modelo de Carl Jung. Os intra-empendedores são homens de ação, que decidem e preferem comandar e não seguir. Gostam de liderar, principalmente em situações complexas e/ou críticas. São movidos pela paixão por serem livres, independentes, leais ao “sistema” em que estão inseridos, são também competitivos. Dessa forma, os intra-empendedores possuem o atributo natural de um líder que planeja, proporciona estruturas e dá direção para que pessoas e recursos se mobilizem com facilidade em função de “super-metas” inspiradas em seus próprios insights.

Os intra-empendedores não possuem o receio de se confrontar com os problemas surgidos em sua direção. Em geral, possuem senso político, costumam não aceitar uma negativa como resposta, são estrategistas natos, são muito objetivos ao se comunicarem. Também são dotados de alto nível de persuasão para envolver as pessoas no trabalho. Porém, são considerados impacientes e até mesmo arrogantes.

O Quadro 03 mostra as características do intra-empendedor na proposta de Lobos.

<b>Perfil</b>	
Valoriza	liderar, tomar conta, insight
Evoca	destino, senso de propriedade
Busca	resolver problemas, superar obstáculos
Rejeita	Imobilismo
Teme	passar pela vida sem deixar sua marca
Linguagem	conceitos, analogias, símbolos, desenhos, números, slogans
Pontos fortes	Visão sistêmica e futurista, energização, curiosidade por novas idéias, teorias
Exagera	no sacrifício pessoal e familiar.
<b>Palavras-Chave</b>	
Sendo o intra-empendedor uma pessoa...	Tende a se ligar a palavras como:
Voltada para si mesma	Interação / espaço / dinâmica
Que imagina coisas	Modelo / idéia/ inovação
Que analisa os fatos com objetividade	Método / justiça/ análise
Que leva um estilo de vida estruturado	Compromisso / decisão / deadline
Que está na empresa para fazê-la crescer	<i>Business vision / accountability / política</i>
O que atrapalha	
<b>Qualidades do Intra-empendedor cujo uso exagerado faz com que seja taxado de:</b>	
Direto	Abrupto, cruel
Motivador	Sedutor, envolvente
Organiza tudo, <i>hands on</i>	Centralizador
Rápido de raciocínio e decisão	Constrangedor, distante
Líder natural	Presunçoso, prepotente
Conceitual	Esnoabe, pedante

Quadro 03 – A Radiografia do Intra-empendedor

Fonte: Júlio Lobos (2000. p.60).

Para o autor, essas características marcantes do intra-empendedor são generalizações e podem estar equivocadas em alguns casos. Todavia, na maioria dos estudos realizados com intra-empendedores foi constatado a presença dessas características. É importante considerar que é essencial não confundir comportamento ou sentimentos situacionais/ocasionais com traços marcantes da personalidade.

O intra-empendedor é uma pessoa dinâmica, notadamente autônoma, criativa, responsável, competente, eficiente, dinâmica, não tem medo de errar, é um verdadeiro agente de mudanças.

Observando cuidadosamente todas as conotações atribuídas ao intra-empendedor, pode-se verificar que há um conjunto de elementos intrapessoais, interpessoais e administrativos, que tornam possível a identificação e o

delineamento de traços que evidenciam um perfil funcional característico e específico do intra-empendedor.

Lopes e Freitas (1997) elaboraram, a partir de uma pesquisa, um diagnóstico sobre um “Inventário da Atitude no Trabalho”, para realizar o reconhecimento das características pessoais, através de informações sobre os “níveis de energia” dirigidos a aspectos típicos presentes no desempenho profissional de uma pessoa.

Segundo Santos (2001, p.69), o teste “Inventário da Atitude no Trabalho” possibilita

[...] aproveitar alguns índices avaliados para mensurar o nível de energia necessário de cada elemento para a formação mais próxima das atitudes esperadas a fim de que os intra-empendedores possam realizar adequadamente as suas funções.

Para o intra-empendedor executar suas funções seriam necessários determinados estilos de comportamentos profissionais, que foram sintetizados por Santos (2001), a partir das teorias de Pinchot III (1989) e de Lobos (1997), como segue:

a) Planejamento - É a habilidade de determinar objetivos, fixando planos de ação, prazos e recursos necessários para uma determinada ação. O intra-empendedor tem a tendência de aprofundar aspectos operacionais de uma determinada atividade. É uma pessoa de ação, voltada para os aspectos práticos. Têm a característica de ser “tocador”;

b) Organização - Retrata a habilidade da pessoa em se ocupar de atividades relativas a ordem das coisas, atividades, tempo, definição de papéis entre outras. O intra-empendedor tem boa organização, mantém as coisas e situações em posições precisas;

c) Controle - Retrata a habilidade em exercer controle (do desempenho) sobre si mesmo e sobre o comportamento de terceiros medindo, avaliando e regulando ações em desenvolvimento. Significa, ainda, disposição de suporte a subordinados de modo a garantir os resultados planejados. O intra-empendedor procura se manter a par dos fatos, controlando com rigor os resultados das atividades delegadas a sua equipe. Exerce controle positivo e tem por premissa corrigir os erros e apoiar os seus colegas na realização das ações. Procura assegurar que os planos sejam seguidos e os bons resultados sejam reconhecidos.

d) Decisão - Retrata a habilidade em tomar decisões com rapidez e segurança. O intra-empendedor sabe quando correr riscos e assume riscos de uma linha de ação não rotineira com presteza, tendo em vista a necessidade de atingir metas estabelecidas. Geralmente tem bom tempo para decidir.

e) Conformidade - Retrata a habilidade de atingir objetivos, de acordo com as normas e técnicas predefinidas. Conformidade não sugere rigidez pura e simples, mas uma postura com maior ou menor sujeição às necessidades de se manter convergente para procedimentos estabelecidos. O intra-empendedor é flexível, preocupa-se essencialmente em atingir os resultados propostos, sem prestar atenção nas tarefas, nos meios e nas regras.

f) Delegação - Retrata a habilidade em delegar tarefas aos funcionários, empenhando-se no aproveitamento pleno do potencial humano instalado à sua disposição. A delegação prevê comportamentos que vão de uma gestão centralizadora até uma postura de abdicação de responsabilidades e, ainda, o nível de detalhe com que trata cada uma de suas tarefas. O intra-empendedor é uma pessoa muito dedicada, envolve-se nas particularidades de tudo o que desenvolve, busca executar pessoalmente a maior parte de toda atividade de maneira a assegurar a qualidade e a produtividade necessárias. Procura, sem problemas, delegar a outros as minúcias de um plano ou uma atividade.

g) Dominância - Significa a identificação do intra-empendedor com o desempenho de funções de influência interpessoal (sugerir, seduzir, persuadir, ordenar, dissuadir, restringir ou proibir), presentes no desempenho de papéis de condução de indivíduos, tendo em vista um determinado propósito. O intra-empendedor consegue, com êxito, manter pessoas e grupos voltados ao atendimento de normas e à consecução de resultados.

h) Comunicação - Retrata o estilo de comunicação do sujeito, sugerindo o grau de objetividade e clareza nas suas relações interpessoais. O intra-empendedor é comunicativo, extrovertido. Expressa-se com fluência, passa informações de uma maneira completa e é minucioso.

i) Autonomia – Significa o grau de aceitação ou de necessidade da pessoa em receber suporte e direção de seu superior, da mesma forma indica seu estilo de coordenação de pessoas e conformidade ao ambiente cultural. O intra-empendedor gosta de trabalhar com autonomia, livre da influência de autoridade de um superior. É autodidata.

j) Confrontação - Retrata o estilo de reação/reposta a estímulos que signifiquem divergência vinda de situações, coisas ou pessoas, em relação à sua posição pessoal. Significa a conduta comportamental na condução de conflitos. O intra-empendedor é seguro nos seus relacionamentos interpessoais, franco e diplomático, prefere resolver os conflitos e não ignorá-los.

k) Envolvimento - Retrata um modo de agir nas relações interpessoais, sua necessidade de associação e sua capacidade de juntar-se a outrem em assuntos comuns. Este estilo se relaciona à facilidade em se fazer amizades e em mantê-las. O intra-empendedor é entusiástico, cordial, caloroso e sincero com as pessoas que o cercam e está sempre próximo delas. Ele se importa com os sentimentos das pessoas, é sensível e se envolve criando relações de confiança com muita facilidade.

l) Persistência - Retrata a habilidade de se manter ligado a uma atividade ou tarefa, conduzindo-a a seu término. O intra-empendedor tem a predileção por envolver-se com uma atividade de cada vez, permanecendo no seu desenvolvimento até o fim. Não gosta de interromper o que iniciou.

m) Abertura e Inovação - Significam a predisposição do sujeito em acatar e aplicar idéias novas, bem como o seu grau de adaptabilidade a mudanças. O intra-empendedor sente-se estimulado em situações de mudança, é curioso e irrequieto, procura sempre alternativas de ação, aceita com facilidade novas idéias e é flexível na sua aplicação.

n) Tônus - Retrata o nível de energia disponível para o trabalho. O intra-empendedor identifica-se com trabalhos árduos, de grande intensidade, difíceis de realizar. Possui muita energia, por isso gosta de se manter permanentemente ocupado.

o) Auto-Exposição - Retrata o grau de conforto do indivíduo em situações de evidência perante grupos de pessoas (impressionar, provocar, fascinar, causar admiração, divertir). O intra-empendedor é uma pessoa autoconfiante e orgulhosa de si, vende sua imagem até com algum exagero.

p) Realização - Significa a necessidade do indivíduo em produzir resultados. Estão inserido, neste contexto, aspectos de auto-estima e sentimentos de adequação pessoal. O intra-empendedor é muito ambicioso, possui metas pessoais elevadas e aprecia os desafios.

Em geral, as pessoas apresentam algumas características intra-empREENDEDORAS em seu perfil comportamental.

O intra-empREENDEDOR é uma pessoa que possui um alto poder de persuasão e comunicação. Estas são é uma das suas características mais fortes. Pinchot III (1989) e outras bibliografias já mencionadas mostram com dados, produtos de pesquisa, que o intra-empREENDEDOR possui muita facilidade de se relacionar e se comunicar com pessoas. Com sua equipe, em especial, realiza trabalho em que a sinergia é um ponto forte.

Também por isso, o intra-empREENDEDOR assume o papel de líder. Nesta função, ele motiva os seus liderados no sentido de desenvolverem comportamentos pró-ativos no trabalho e fazerem deste um projeto de vida, de crescimento, e de um futuro promissor. Desta forma, lidera o trabalho com transparência e é claro nos seus objetivos, inspirando confiança e conduzindo os trabalhos de sua equipe de tal forma que, todos assumam o compromisso da finalização e do sucesso do projeto em andamento.

É importante salientar ainda, que as empresas precisam acreditar que é possível criar e manter uma organização afetuosa, saudável, agradável de se trabalhar, com oportunidades de realização para todos os seus integrantes, e concomitantemente favorecer os objetivos organizacionais. São as pessoas, intra-empREENDEDORES em potencial, que constituem a mola propulsora para realizar o esforço de criar, desenvolver e manter instituições empresariais válidas, capazes de responder e contribuir no processo de evolução social.

Ser intra-empREENDEDOR é um estado de espírito. Eles são os “sonhadores que realizam”, assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer tipo de organização. Em um futuro próximo, acredita-se que todo o funcionário deverá apresentar um comportamento intra-empREENDEDOR se quiser manter seu emprego (URIARTE, 2000).

## 2.2 A Organização

Neste item, com base na literatura, são abordados aspectos relativos às características da organização, que permitem compreender as variáveis de função inerentes a um gestor intra-empresarial.

### 2.2.1 Gerenciamento e Organizações

Comportamento organizacional é definido por Robbins (1987) como o estudo sistemático de como as pessoas se comportam nas organizações. Ele recorre à psicologia, à antropologia e a outras ciências sociais para utilizar suas descobertas na explicação e previsão dos fatores de desempenho e do comportamento dos funcionários.

As organizações, segundo esse autor, possuem três características:

- a) tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas;
- b) cada uma é composta de pessoas;
- c) todas desenvolvem uma estrutura sistemática, definem papéis formais e limitam o comportamento de seus membros.

Elas existem porque são mais eficientes do que indivíduos agindo independentemente. Se o elemento-chave da administração trabalha com outras pessoas, então os gerentes precisam de uma sólida compreensão do comportamento humano. Desta necessidade, surge o campo do comportamento organizacional, desenvolvido para ajudar a entender melhor como se comportam indivíduos, grupos e indivíduos em grupos.

Os estudos organizacionais vêm sendo orientados, sistematicamente, pelo caráter dinâmico da realidade, com o objetivo de examinar as organizações sob pontos de vista que envolvem a sua relação com o contexto ambiental mais amplo. Weber (1993) analisa as organizações como sistemas voltados para fins específicos, diferenciando-as de outras formas de agrupamento social.



Na percepção de Etzioni (1989), os agrupamentos humanos são uma “sociedade de organizações” em função de que as pessoas nascem nelas, são por elas educadas e muitas passam a vida trabalhando para essas organizações. O autor define organizações como unidades sociais ou grupamentos humanos deliberadamente construídos para buscar objetivos específicos. Caracterizam-se por divisões de trabalho, poder, responsabilidades e comunicações planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos. Pressupõe a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; avaliam constantemente o desempenho da organização e remodelam sua estrutura a fim de ampliar a eficiência organizacional e a substituição de pessoal, quer seja, por não satisfazerem às necessidades da organização quer por ser designadas para outras tarefas.

Chanlat (2000) faz uma reflexão geral sobre o desenvolvimento da condição humana nas organizações. Ao buscar renovar os conhecimentos e práticas da ciência do comportamento no mundo dos negócios, estuda a condição humana nas organizações, subdividindo-a em cinco níveis estritamente relacionados: o indivíduo, a interação, a organização, a sociedade e o mundo. Segundo ele, a organização é um subsistema estrutural e material e ao mesmo tempo um subsistema simbólico. A interação entre esses dois subsistemas, mediados por relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional à medida que as organizações, cada vez mais, exercem influências sobre as condutas individuais, a natureza, as estruturas sócio-econômicas e a cultura humana.

Entre os diversos conceitos de organização, alguns autores a classificam por sua estrutura; outros, por seus componentes; outros, ainda, pelas relações nela existentes e mesmo pelo tipo de produtos ou serviços que oferecem.

Hall (1984) define uma organização como uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivo. Segundo Parsons (1974), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. São a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que

concordam mutuamente. Volpato (2002) entende a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos etc.), que interagem com outros sistemas sociais mais amplos como comunidade e sociedade. Concebe a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais. Para Parsons(1974), as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social geral. Nesse sentido, é possível distinguir organizações orientadas para a produção, organizações orientadas para fins políticos, organizações integrativas e organizações conservadoras.

De acordo com Simon (1979, p.13):

A organização — é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Etzioni (1989, p.03) destaca que:

As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência e; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções.

Considerando-se as teorias administrativas como, por exemplo, a Clássica, a das Relações Humanas, a Comportamental e a Quantitativa, pode-se dizer que elas se preocupam com os aspectos internos da organização. Assim, procuram dar ênfase à estrutura e à tecnologia (Clássica) e aos grupos informais (Relações Humanas). Isso se deve, considera Stoner (1985), ao enfoque micro e prescritivo e não ao macro, para a análise dos fenômenos organizacionais e operacionais

Segundo Schein (1985), as organizações começam sob a forma de idéias na mente das pessoas. Se a organização obtém êxito na consecução do objetivo de

congregar adeptos ou criar a demanda para um produto ou serviços novos, essa organização sobreviverá, crescerá e conseguirá firmar-se. Observa-se essa estabilidade quando as organizações vão além da simples realização das finalidades iniciais e assumem funções mais amplas, passam a desempenhar um papel na comunidade e desenvolvem, em torno de si mesmas, ideologias e mitos que geralmente incluem a suposição de que elas devem crescer e sobreviver.

### 2.2.1.1 Estratégia e Decisão Organizacional

O termo estratégia, explicam Mintzberg e Quinn (1992), vem do grego “*estrátégos*”, relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército ou ainda à arte dos generais referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais desempenhavam sua função.

Chandler (1962, p.13) define estratégia como a determinação das metas básicas de longo termo e os objetivos necessários para serem executados. Mais comumente define-se estratégia como “plano”.

Na perspectiva da administração estratégica, explica Ansoff (1983), o processo de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, gerando a mudança estratégica.

Muitos são os exemplos da utilização de estratégias pelos militares em batalhas e que ficaram assinaladas na história. Com o crescimento das sociedades, os conflitos ficaram mais complexos, exigindo que os conceitos estratégicos fossem estudados, classificados e testados, resultando num corpo coerente de princípios.

Mais recentemente, vários pesquisadores trataram de adaptar, modificar e transferir os princípios básicos de estratégia derivados da área militar para a área organizacional.

Estratégia, define Chandler (1962), pioneiro no estudo desse tema, é a determinação de objetivos básicos a longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários ao alcance desses objetivos.

Um dilema na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliar as forças de estabilidade e mudança. Se de um lado, torna-se necessário concentrar

esforços e obter eficiência operacional, de outro, é necessário adaptar-se e manter ligação com um ambiente externo em mutação.

O autor defende a idéia de que uma única definição para estratégia parece não ser confiável. Assim, com base na literatura existente, cinco definições são apresentadas e que denominam os cinco P's da estratégia, que podem ajudar praticantes e pesquisadores a entenderem alguns elementos da estratégia:

a) Estratégia como plano de ação – É definida intencional e racionalmente, com antecedência às ações, representando uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um lugar a outro. As estratégias podem ser estabelecidas em documentos formais, embora isso não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como plano;

b) Estratégia como padrão de comportamento – É um padrão quando se percebe consistência no comportamento passado ao longo dos tempos;

c) Estratégia como manobra – As estratégias, como os planos, também podem surgir na forma de manobra ou estratagema com o intuito de levar vantagens sobre um adversário competidor. A estratégia, nesse caso, é adotada visando produzir uma reação esperada de um competidor ou membro do ambiente no qual a organização atua porque precisa expandir seu projeto em seu campo de ação, ameaçando e desencorajando seu competidor;

d) Estratégia como posição – É a maneira pela qual uma organização se posiciona no meio ambiente. A estratégia surge mediante forças ou combinações entre organizações e meio ambiente ou entre o contexto externo e interno;

e) Estratégia como perspectiva – É uma visão coletiva, por intermédio de pensamentos e comportamentos comuns da organização.

Porter (1989) entende que estratégia é a corrida para uma posição ideal, ou seja, a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo com isso, um diferente conjunto de atividades. Enquanto a visão de estratégia tem seu foco dirigido para fora da organização, na busca de uma posição concreta em seu ambiente, a estratégia como perspectiva volta-se para dentro da organização. Com isso, focaliza questões relativas à intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Desse ponto de vista, estratégia não é a simples escolha de uma posição, mas o modo compartilhado de percepção do mundo pelas pessoas da organização. Quando se define a organização como uma ação coletiva na busca de uma missão comum, a estratégia como perspectiva tem seu foco dirigido para as intenções e

ações que se difundem por meio da coletividade. Tornam-se, assim, compartilhadas como normas e valores e os padrões de comportamento se tornam enraizados nessa coletividade.

Como foi verificado na pesquisa de Mintzberg (1973), as organizações seguem três maneiras de formar estratégias:

- a) Modo empreendedor – Ocorre em geral em organizações pequenas com forte liderança. As características do empreendedor para executar estratégias são: a organização empreendedora enfoca as oportunidades; as forças são centralizadas nas mãos do chefe executivo; o gerente controla as fases do negócio; esse tipo de estratégia caracteriza-se por passos dramáticos diante de incertezas; a meta dominante da organização empreendedora é o desenvolvimento;
- b) Modo adaptativo – Caracteriza-se por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais. A estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos devido ao fato de a organização ser controlada por uma coalizão de diversos interesses;
- c) Modo planejado – Em geral aparece em organizações grandes, atuantes em ambientes estáveis. É empregada uma análise complexa para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. Esse modo se concentra em análise sistemática, em particular no ajustamento de custos e benefícios e visa alternativa competitiva.

Mintzberg e McHugh (1985) ampliam a visão sobre o conceito de estratégia mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Assim, essas estratégias situam-se em dois pontos extremos de um *continuum*. Estratégia desejada se refere a um plano, um curso de ação pretendido conscientemente que pode ou não ser realizado; já a estratégia realizada se aplica a um padrão em ação. Enfatizam que nem sempre as estratégias são frutos de uma deliberação prévia, mas podem emergir também frente à determinada situação. Conseqüentemente, assim como as estratégias deliberadas existem e sugerem intenções realizadas a partir de um processo formalizado, também existem as estratégias emergentes, formando-se sem uma intenção anterior da parte dos tomadores de decisões. As intenções planejadas, por seu lado, que não se realizam, caracterizam-se como estratégias não-realizadas. Concluem que as estratégias podem ser: desejadas, deliberadas, realizadas, não-realizadas e emergentes.

Segundo Mintzberg (1987a, 1987b) uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações é formada por estratégias flexíveis uma vez que as organizações reagem de forma não-estruturada, aprendendo com os seus próprios erros. Nesse processo, para sobreviverem, as organizações buscam o inter-relacionamento com o meio ambiente, possibilitando com isso, permanecerem ou se tornarem competitivas. Por outro lado, por envolver diferentes contextos, o processo de estratégia é complexo. Mintzberg (1987a, 1987b), Mintzberg e Quinn (2001) apresentam alguns aspectos e dimensões por meio da caracterização dos vários tipos de estratégias com o intuito de elucidar como se posicionam as perspectivas deliberadas e emergentes.

Os tipos de estratégias e suas principais características, conforme Mintzberg (1987a, 1987b), podem ser:

a) Estratégia planejada - Intencionalmente formulada pela liderança principal da organização e apoiada por controle formal;

b) Estratégia empresarial - Origina-se na visão do líder, em que suas intenções exigem e são adaptáveis às oportunidades. A organização se encontra em um nicho protegido no ambiente, apresenta-se como um padrão de decisões que uma organização determina e revela seus objetivos (deliberada e emergente);

c) Estratégia ideológica - Os interesses são coletivos e controlados por meio de fortes normas e crenças compartilhadas. A organização é freqüentemente pró-ativa com relação ao ambiente (relativamente deliberada);

d) Estratégia guarda-chuva – origina-se em restrições à liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define metas e os limites estratégicos, dentro dos quais os outros atores respondem às suas experiências ou preferências (parcialmente deliberada e parcialmente emergente);

e) Estratégia de processo - A liderança controla o processo da estratégia, mas o conteúdo fica com os demais membros da organização (parcialmente emergente);

f) Estratégia desconectada - Os membros das subunidades produzem ações próprias, em condições ou ausência das intenções centrais da organização (deliberada);

g) Estratégia imposta - Origina-se no ambiente externo que ditam padrões em ações por meio de imposições diretas ou de opção organizacional (emergente, podendo ser interiorizada e tornada deliberada);

h) Estratégia de consenso - Na ausência de intenções centrais, os membros da organização convergem em padrões que permeiam a organização por meio de ajustamento mútuos (consensual do tipo emergente).

Hardy e Fachin (2000) descrevem como são geridas as decisões nas Universidades. Por exemplo, as decisões são tomadas por julgamento profissional já que sua missão é determinada por esses profissionais. Isso quer dizer que cada professor exerce controle sobre o que e como ensina e pesquisa.

Mesmo que pareça difícil, a criação de estratégias nas Universidades, em função de suas características, como a fragmentação, o processo político e os modelos decisórios, elas estão repletas de estratégias, pois os seus profissionais executam tarefas padronizadas. As estratégias tendem a ser estáveis nesse tipo de organização.

Birnbaun (1988) representa uma versão idealizada da instituição, vista através de lentes de um Quadro cognitivo específico. Nenhum dos modelos representa com perfeição o complexo sistema da organização universitária.

O ambiente de trabalho ou de convívio dos indivíduos abarca a prática da tomada de decisões referentes à necessidade de realizações, tanto em nível pessoal quanto em nível grupal. Assim, o ambiente de uma organização formada, essencialmente, por indivíduos com objetivos pessoais diferentes, mas com metas organizacionais comuns e ambientes competitivos internos acirrados, enfrenta muitos problemas decisórios no seu dia-a-dia.

Por outro lado, se a qualidade dos serviços e a competitividade têm sido identificadas como os objetivos cardinais, elas determinam o aumento no dinamismo das decisões e influências. Quase tudo o que os gerentes fazem implica numa decisão. Selecionar os objetivos da organização requer tomar decisões. Isso também acontece com atividades tão variadas como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias alternativas, escolher candidatos a cargos ou determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho.

O termo decisão tem, pois, dois significados. O estrito refere-se a um processo de escolha e implementação de curso de ação particular; o amplo é sinônimo de escolha propriamente dita. Representa um dos passos do processo decisório que ocorre quando o decisor conclui uma avaliação de vários cursos de ação alternativos e seleciona um para implementação.

O processo decisório baseia-se, portanto, em um inter-relacionamento entre pessoas, responsabilidades, interesses e objetivos diversos dos participantes e engloba o acompanhamento das atividades diárias de uma organização para uma classificação geral das decisões quanto ao âmbito de atuação e ao grau de complexidade envolvida.

A complexidade das situações decisórias é descrita conforme a quantidade de agentes/atores envolvidos ou que interferem no processo, assim como a necessidade de defesa de seus interesses e preferências. Cria-se, dessa forma, um ambiente de competição e conflito.

Os agentes influenciam o processo decisório conforme o grupo de interesse que representam. Na maioria das vezes, uma decisão é tomada com base na intuição durante a qual se processa uma análise não sistemática dos vários elementos que integram o sistema. A distinção entre os atores em termos das suas funções no processo decisório é importante, pelo tipo e grau de intervenção de cada um deles e também pelo seu poder de influenciar a tomada de decisões.

#### 2.2.1.2 Tipos de Organizações e Ambiente Organizacional

As organizações podem ser classificadas como sistemas abertos ou fechados. São sistemas abertos quando entram em transações com um sistema maior do qual provém insumos sob a forma de pessoas, materiais e dinheiro, e sob a forma de forças políticas e econômicas. Existem também resultados em forma de produtos, serviços e recompensas a seus membros.

Para Parsons (1974), os sistemas “abertos” participam de um intercâmbio contínuo de recepções e apresentações com seus ambientes. Neste caso, - pondera Oliveira (1997) - eles podem ser definidos como um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo unitário. Possuem um objetivo definido e efetuam uma determinada função. Os sistemas abertos reconhecem, portanto, a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente.

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido em que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que a envolve. O sistema coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com



ele. É dinâmico, no sentido que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e também com o sistema ambiental maior. Assim, uma organização é, pode-se dizer, um sistema sócio-técnico, ou seja, uma organização de pessoas envolvendo várias tecnologias. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas. Essas relações e o comportamento determinam os insumos, as transformações e os resultados do sistema.

Referindo-se à teoria dos sistemas abertos, Katz e Kahn (1987) afirmam se tratar de uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. Usa-se, por exemplo, para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos. Do ponto de vista societário, explicam, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração recíprocas afeta seu modo de operação e nível de atividade. As pesquisas de Katz e Kahn (1987) mostram as organizações como sistemas abertos com as seguintes características:

a) Importação ou entrada (*input*). Quando recebem ou importam insumos do ambiente externo para se suprirem de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e operações do sistema) capaz de lhes proporcionar energia, matéria ou informação. Esses recursos são colhidos no meio ambiente que envolve externamente o sistema e com o qual este interage dinamicamente por meio de relações de interdependência;

b) Conversão ou transformação. Os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que constituem seus resultados. Cada tipo de entrada (como matérias, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, dinheiro, créditos e tecnologia) é processado por meio de subsistemas específicos ou especializados naquele tipo de recurso. Neste caso, internamente ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento dos diferentes tipos de insumos que o sistema importa do meio ambiente;

c) Exportação ou saída (*output*). As entradas, devidamente processadas e transformadas em resultados, são exportadas novamente para o ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, por operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto;

d) Retroação ou retroalimentação (*feedback*). Entrada de caráter informativo que dá ao sistema sinais a respeito do ambiente externo e do seu próprio

funcionamento e comportamento em relação ao ambiente. A retroação permite corrigir seu comportamento ao receber a informação de retorno ou uma energia de retorno, que volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar seu funcionamento em função de seus resultados ou saídas.

A retroação é basicamente um mecanismo sensor, que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos na busca dos objetivos pretendidos. Segundo esses autores, existem dois tipos de retroação:

- a) Retroação positiva: atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões pré-estabelecidos, encoraja o sistema a mudar ou a acelerar seu funcionamento e, no caso da ação insuficiente, estimula para que suas saídas produzam ação mais intensa;
- b) Retroação negativa: se a ação dos sistemas for exagerada, ou mais do que suficiente, incumbe-se de inibir ou restringir seu funcionamento para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa.

Pela retroação, o sistema busca informação externa sobre seu desempenho e compara essa informação com os objetivos ou padrões pré-estabelecidos para verificar se está havendo algum desvio ou erro no seu funcionamento.

e) Estabilidade. Mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto-regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema, ativamente, volta a seu estado de equilíbrio anterior de forma dinâmica e mantenedora:

1. As partes ou estruturas do sistema (com seus subsistemas);
2. As relações entre as partes (que constituem a rede de comunicação do sistema);
3. As interdependências entre os subsistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente.

f) Adaptabilidade. Característica pela qual o sistema se modifica ou cresce pela implantação de novas e diferentes partes, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente;

g) Entropia. Processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à desintegração, à perda da energia;

h) Diferenciação. Todo sistema aberto tende à diferenciação de suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas;

i) Eqüifinalidade. Os sistemas abertos se caracterizam pelo princípio da eqüifinalidade. Um sistema pode alcançar, por uma enorme variedade de meios e de caminhos, o mesmo estado final ou objetivo, partindo de diferentes condições iniciais;

j) Ciclos de eventos. O funcionamento do sistema aberto tem um caráter cíclico e repetitivo. Todas as atividades do sistema constituem ciclos de eventos recorrentes de entradas, conversões e saídas que se repetem e se alternam indefinidamente;

k) Limites ou fronteiras. O sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras e demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente externo no qual está inserido. Os limites definem as áreas de transações ou de intercâmbio entre o sistema e o ambiente, ou seja, onde ocorre a relação. Os limites podem apresentar variados graus de abertura com o ambiente. Quanto mais aberto o sistema, tanto maior o intercâmbio com o ambiente. Quanto mais fechado, tanto menor o intercâmbio.

Essas características, conjuntamente, proporcionam um acentuado grau de complexidade aos sistemas, além da diversidade, pois cada uma das características varia de um sistema a outro.

O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é uma multiplicidade de objetivos e funções pelos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. Assim, as organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam e integram o sistema maior que é a sociedade na qual estão inseridas.

Como realça Robbins (1990), a estrutura organizacional define como as tarefas serão alocadas dentro da organização, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos.

Para Hall (1984), a estrutura organizacional pode ser analisada sob diferentes ângulos, quer pela diferenciação horizontal, vertical e dispersão espacial, como por meio da centralização e da formalização. Na diferenciação, Hall (1984) mostra o número, unidades e subunidades ou as especialidades ocupacionais de uma organização. A dispersão espacial diz respeito às unidades e subunidades que se

encontram descentralizadas geograficamente, mas vinculadas à estrutura da unidade central. A diferenciação vertical refere-se ao número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo até a base da estrutura organizacional.

Como estrutura social, as organizações caracterizam-se como realidades complexas, limitadas pelas fronteiras com o ambiente que as cerca, pelas normas de funcionamento e níveis de autoridade e pelos sistemas de comunicação, coordenação e afiliação. Esses processos decorrem de um conjunto de objetivos cujos significados, quando compartilhados, norteiam as ações dos seus integrantes.

Assim, considerando-se a identificação da estrutura social e da cultura como dimensões da organização social, Blau e Scott (1977) entendem que a estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos cujos fundamentos baseiam-se em significados compartilhados.

O estudo das organizações que interagem com o ambiente externo foi iniciado pela Escola Estruturalista, que deu ênfase às relações interorganizacionais, possibilitando o desenvolvimento de estudos comparativos. A organização é vista como um sistema construído em constante relação de intercâmbio com o meio ambiente.

A análise do ambiente organizacional fortaleceu-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas, e, posteriormente, com a Teoria Contingencial. Para os seguidores desta, abria-se a possibilidade de visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional.

Na visão de Hall (1984), os fatores endógenos (ou internos) e exógenos (ou externos) são cruciais para o entendimento do ambiente. Neste sentido, as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e reposicionamentos de acordo com as contingências.

Na opinião de Perrow (1981), as organizações são influenciadas pelo seu ambiente, da mesma forma que também o influenciam visto que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis. Pressupõe-se que o ambiente externo venha a provocar alterações nas organizações uma vez que a relação entre ambos é recíproca, dinâmica e constante.

Para Hall (1984), Stoner e Freeman (1999), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade, constituída de outras

organizações sociais. As organizações não vivem num vácuo, isoladas e auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É desse contexto que as organizações obtêm os recursos tecnológicos, os humanos, os culturais e as informações de que precisam para seu funcionamento. Como os *inputs* são obtidos no ambiente externo, é para esse ambiente que as organizações colocam seus produtos e serviços.

Katz e Kahn (1987), ao se referirem às teorias das organizações, afirmam que estas, olhando a organização humana como um 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 *feedback*, que são essenciais à sobrevivência.

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);
- 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 mesma.

Esses fatores foram estudados por Machado da Silva (1991) em um contexto universitário.

As decisões estruturais tomadas pelos dirigentes para melhor alinhar suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico dependem da percepção que eles têm a respeito das condições ambientais que os rodeiam.

Mintzberg (1995, p.297) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional:

- a) Estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico e sua natureza está relacionada a sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental);
- b) Complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo;

- c) Diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado; a diversidade está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização;
- d) Hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil; a hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente, mais rápido a empresa deve-lhe dar respostas.

A identificação dos componentes do ambiente organizacional ganha contornos diferentes quando se considera que nem tudo o que existe e acontece no ambiente ao redor da organização é percebido pelos seus membros.

A partir dessa teoria, Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente em real e percebido. O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa que é externo e mensurável, pela utilização de indicadores objetivos (econômico-financeiros, demográficos, mercadológicos, crescimento dos empregos etc.). Essa realidade objetiva impõe limitações ao modo de operar da organização, concentrando-se nos ambientes geral e operacional. O ambiente percebido ou subjetivo é a percepção dos indivíduos da organização acerca daquele ambiente real. Esses autores afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos “reais”, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização.

Para sobreviver, as organizações necessitam de recursos tais como matérias-primas, pessoas, recursos financeiros ou serviços e operações produtivas que não dispõem ou não podem criar por si mesmas (incluindo-se as inovações tecnológicas), cuja aquisição requer a interação com outras organizações, que controlam esses recursos, passando a deter poder sobre as que deles necessitam. Como se vê, lembram Thompson (1976), as organizações dependem de seus ambientes. A sobrevivência da organização é parcialmente explicada pela habilidade de lidar com as contingências ambientais.

As organizações, segundo os dois autores, constituem coalizões de diversos interesses. Os participantes podem ter, e muitas vezes têm, preferências e metas incompatíveis. Verificar quais os interesses que prevalecerão nas ações organizacionais é muito importante para a determinação de prioridades. Organizações ou a energia representada nas organizações são recursos e, aqueles

que necessitam deles, procuram influenciar ou controlar essa organização. Esses participantes, que podem ser outras organizações, grupos, ou indivíduos, constituem o ambiente social ou o contexto da organização.

Lawrence e Lorsch (1973) identificam as características organizacionais necessárias à interação eficaz com os fatores do ambiente externo e, em particular, os fatores de mercado e tecnologia. Segundo eles, são os seguintes:

- a) Nenhuma forma de organização é a melhor, mas adequada à demanda de seu próprio ambiente;
- b) Organizações são sempre diferentes na composição de suas funções;
- c) Há necessidade de muita interação entre essas funções para se obter bons resultados e atender aos objetivos propostos;
- d) As incertezas e diversificações do ambiente externo exercem influência na integração e na diferenciação com o ambiente interno;
- e) A adaptabilidade organizacional é uma função da habilidade para aprender e desempenhar funções de acordo com as mudanças do ambiente.

O ambiente é o contexto, o espaço, micro e macro onde a organização se localiza. É a natureza física, energética, os seres humanos nela envolvidos, alunos, professores, administradores etc. O ambiente, afirma Patrício (1995) é também o meio sociocultural, energético-afetivo-espiritual e tudo o que ele envolve. Esse ambiente se torna recurso (mais ou menos escasso), quando oferece ao ser humano as possibilidades - incluindo os direitos - de desenvolver suas potencialidades de criar, buscar, desenvolver seu trabalho.

### 2.2.1.3 Cultura, Liderança e Poder

Este subtítulo discorre a respeito da cultura, liderança e poder dentro das organizações.

#### a) Cultura

As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para o intercâmbio no ambiente organizacional. Por sua vez, os valores das pessoas

conduzem a formação da cultura da organização que passa a ser a raiz das decisões estratégicas.

A palavra cultura ensina Morgan (1996), derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, referindo-se também hoje ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Para Schein (1985), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Nas organizações – define Srour (1998) - a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Para ele, esses saberes são reflexos de representações mentais, cujas manifestações assumem formas variadas, princípios, valores e códigos, conhecimentos, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções, estilos, juízos e normas morais, tradições, usos e costumes, convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta, estereótipos, clichês e motes, preconceitos, dogmas e axiomas, imagens, mitos e lendas, superstições e fetiches.

Srour (1998) identifica quatro “campos de saber” para análise da cultura nas organizações: saber ideológico (evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas); saber científico (evidências explicativas, demonstráveis); saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos, regras operatórias, know-how). Define que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

De acordo com Daft (1999, p.244) “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”.

Duas, segundo o autor, são as funções decisivas da cultura nas organizações como segue:



1. Integração interna: significa que os componentes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É uma cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, quais procedimentos são aceitáveis e quais não são e como são alocados o poder e o *status*.

2. Adaptação externa: refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com pessoas externas. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para o atendimento de determinadas metas.

A cultura organizacional, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico.

As premissas da escola cultural de estratégia, segundo esses autores, são as seguintes:

- a) A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b) Um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, que é, em grande parte, tácito e não verbal, embora às vezes seja reforçado por uma doutrinação mais formal;
- c) Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras. A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita se entendida como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente;
- d) A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Na escola cultural, é evidente a relação entre cultura e estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizam esses conceitos fazendo alguns

esclarecimentos. A cultura, dizem esses autores, interfere no estilo de tomada de decisões e pode agir como resistência às mudanças estratégicas. Essa resistência precisa ser superada com flexibilidade e inovação.

Outro aspecto destacado pelos autores refere-se à questão das fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos, que podem gerar choque de culturas. Hall (1984) participa desse mesmo pensamento ao afirmar que “as experiências das multinacionais fornecem exemplos da importância das diferenças culturais”.

Por outro lado, para compreender melhor o papel que a cultura desempenha é preciso observar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Hall (1984) cita três funções básicas que a estrutura organizacional atende:

- a) Realiza produtos organizacionais e atinge metas organizacionais;
- b) Minimiza ou pelo menos regulamenta a influência das variações individuais sobre a organização;
- c) Determina posições de poder e fluxo de informações para tomada de decisões.

Os estudos sobre cultura têm origem na antropologia, ciência que estuda os costumes humanos. A antropologia cultural identifica, descreve e interpreta o comportamento cultural do homem dando ênfase ao sentido do comportamento adquirido por aprendizado. Assim, para a antropologia cultural, como define Keesing (1961, p.49), “cultura é o comportamento cultivado, isto é, a totalidade da experiência adquirida e acumulada pelo homem transmitida socialmente, ou ainda, o comportamento adquirido por aprendizado social”.

## b) Liderança

Liderança, de acordo com Robbins (2000), é processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Um gerente é um solucionador de problemas, salienta Zaleznik (1977), quer suas energias sejam dirigidas para metas, recursos, estruturas da organização ou pessoas, a fim de fazer com que as pessoas aceitam soluções para os problemas, eles precisam coordenar e avaliar continuamente.

Wall e Wall (1996, p.127), emitem algumas declarações a respeito dos gerentes:

O gerente é uma cópia, original [...] o gerente se baseia no controle, o líder inova [...] o gerente é o clássico bom soldado; o líder é dono de si mesmo. O gerente faz as coisas de maneira certa; o líder faz a coisa certa; devemos lutar com a possibilidade nauseante de que grande parte dos gerentes tenha agregado valor negativo a nossas empresas; precisamos de menos gerência e mais liderança [...] a gerência pressupõe controle, direção, verificação [...] liderança é um atributo muito diferente – significa definir a direção pela visão, pelo estímulo, pelo exemplo, em oposição à direção pelo controle.

Para Barth (1996 apud BARBARÁ, 1996, p. 132) “liderar é influenciar as pessoas positivamente para atingir resultados que atendam tanto as necessidades da pessoa quanto as da organização”.

Segundo Autry (1996), um líder orienta pessoas na realização da visão, da missão e do propósito da organização, enquanto delega a elas poderes para autogerenciarem e tomar as próprias decisões. A liderança está intimamente atrelada à personalidade do líder. Essa é, pelo menos, a opinião de Bennis (1995, p. 8),

Sempre acreditei que a liderança é, acima de tudo, uma questão de personalidade. Ironicamente, a personalidade é sempre o último critério utilizado na avaliação de líderes empresariais, os quais são normalmente julgados por critérios relativamente fáceis de se estimar, mas muito menos importantes, como competência técnica, habilidades pessoais, histórico profissional, bom gosto e bom senso. A questão de personalidade é mais importante do que nunca na era da informação.

Apesar da possível desaprovação atual, acentuam Wall e Wall (1996), a ‘gerência’ ainda é um fator importante para o sucesso da organização. Análises baseadas em pesquisas conduzidas durante os últimos 20 anos identificaram práticas utilizadas por gerentes eficazes, entre as quais estão comportamentos como o esclarecimento (tornar claramente compreensíveis responsabilidades, objetivos, prioridades, datas-limite e expectativas de desempenho), a solução de problemas (identificar os problemas, analisá-los de maneira sistemática e oportuna, e agir decisivamente para implementar soluções e resolver crises) e a formação de equipes (facilitar a resolução construtiva de conflitos e incentivar a cooperação, o trabalho em equipe, a identificação com a unidade de trabalho).

As habilidades de liderança, constata Bennis (1995), resultam, na verdade, de uma combinação de experiências de vida e de trabalho. Segundo o autor, as características de um líder são: entender muito de relações humanas, escolher seu pessoal cuidadosamente para se assegurar de que possuirá grandes talentos em

seu grupo, criar um grupo que goste de trabalhar junto, manter constantemente o sonho do grupo, sua razão de ser, o porquê de aquelas pessoas trabalharem juntas e reconhecer o esforço dos demais.

Zaleznik (1977) acredita haver dois tipos de líderes: os nascidos uma vez e os nascidos duas vezes. Os nascidos uma vez têm uma transição do primeiro lar e da família para a independência relativamente tranqüila. Os nascidos duas vezes geralmente sofrem quando crescem, sentem-se diferentes, até isolados, e assim desenvolvem e aprimoram uma vida interior. À medida que ficam mais velhos, tornam-se verdadeiramente independentes, confiando inteiramente em suas próprias crenças e idéias.

Assim, acrescenta o autor, líderes nascem duas vezes e são dirigidos por crenças próprias, seguros de si e, como resultados, verdadeiramente carismáticos. A maioria das organizações defronta-se com duas necessidades conflitantes: prestigiar os gerentes importantes para manter o equilíbrio das operações e, ao mesmo tempo, valorizar os líderes, que teriam a seu cargo o desenvolvimento de novas abordagens e a descoberta de novas áreas a serem exploradas. A liderança exige o uso do poder para influenciar os pensamentos e as ações de outras pessoas. O poder, nas mãos de um indivíduo, envolve riscos humanos: em primeiro lugar, o risco de equiparar o poder à habilidade em obter resultados imediatos; o segundo é o de ignorar as diferentes formas em que as pessoas podem, legitimamente, acumular poder; o terceiro, é de perder o autocontrole na ambição pelo poder. A necessidade de se precaver contra esses riscos é, em parte, responsável pelo desenvolvimento da liderança coletiva e da ética gerencial.

Wall e Wall (1996, p. 133) descrevem o líder como o equilibrista na corda bamba, manifestando três qualidades fundamentais: concentração, equilíbrio e coordenação. Em uma organização, essas qualidades significam:

a) Concentração: esclarecer a direção estratégica e a visão do futuro da organização (precisa refletir-se na ação e precisa incorporar o propósito fundamental e os principais valores que orientam as pessoas na organização);

b) Equilíbrio: ajudar as pessoas a resolverem dilemas associados com o foco estratégico e permanecer aberto à mudança;

c) Coordenação: assegurar que as várias funções e iniciativas estratégicas da organização funcionem em harmonia e a serviço de metas compartilhadas.

### c) Poder

O poder é uma das três características intrínsecas às organizações. Poder e Liderança são duas realidades que precisam conviver em harmonia. Nesse sentido, Robbins (2000) entende que poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro indivíduo ou grupo de indivíduos para fazer algo que, de outro modo, não fariam.

Galbraith (1986) salienta que o poder é a capacidade de uma ou mais pessoas imporem a sua própria vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Cita três tipos de poder:

a) poder condigno ou coercitivo, pelo qual a vontade é imposta sobre o indivíduo ou grupo de forma desagradável ou até dolorosa para levá-lo a abandonar suas próprias preferências;

b) poder compensatório, que obtém a submissão oferecendo uma recompensa positiva, como pagamento, elogio, *status*;

c) poder condicionado, exercido pela capacidade de persuasão (influência sobre a opinião) que leva à mudança de convicções ou crenças de indivíduos ou grupos.

Moscovici (1996) defende que a noção de poder está implícita no processo de influência social que caracteriza essa relação. Segundo a autora, um grupo humano em funcionamento revela várias estruturas ou molduras para os processos de interação que nele ocorrem. Conceitua poder como a capacidade de um indivíduo conseguir que outra pessoa ou grupo aja de uma forma desejada. A pessoa com poder modifica o comportamento dos outros, manipula os outros à sua vontade. Assim, a autoridade é o poder legitimado socialmente. Uma pessoa recebe a incumbência formal/legal de manipular os outros, tem o direito reconhecido de exigir dos outros certas formas de conduta por ela propostas. São os próprios influenciados que atribuem poder ao influenciador, pelo processo da percepção, em decorrência de múltiplos fatores cognitivos e emocionais.

Em psicologia social, é muito difundida a classificação de poder de French e Raven, citados por Moscovici (1996): poder legítimo (autoridade), de coerção, de recompensa, de preferência (de identificação ou carismático), de conhecimento (de perito) e de informação.

O poder legítimo, chamado autoridade, é atribuído pela organização formal, constituindo-se em elemento da estrutura hierárquica dos grupos sociais formais. A relação chefe-subordinado, por exemplo, é uma relação de poder legítimo.

O poder de coerção é a capacidade de aplicar punições ou fazer ameaças de punição, com freqüência associado ao poder legítimo. Há, no entanto, instâncias desse tipo de poder desvinculado da autoridade. Ameaças de retirada de afeto, de reconhecimento ou consideração, censuras, afastamento, diminuição de atenção e de comunicação constituem exemplos de poder de coerção nas relações interpessoais.

O poder de recompensa é a capacidade de atribuir compensações ou acenar com elas, sob forma de promessas, também amplamente ligado ao poder legítimo. Há, igualmente, modalidade desse poder desvinculado da autoridade. As recompensas afetivas expressas por promessas explícitas ou implícitas e atos físicos ou verbais, como elogios, olhares, sorrisos, abraços, aproximação, assim como aumento de interação e comunicação, representam exemplos desse poder no relacionamento humano. De acordo com a teoria motivacional de Maslow ([1954] apud BALCÃO, 1971) (q.v. subtítulo 2.1), as pessoas necessitam de atenção, reconhecimento e afeto para satisfazer suas necessidades sociais e de auto-estima.

O poder de preferência, há pessoas que o exercem por meio de uma liderança fortemente carregada de apelos emocionais, tornando-se “modelos ou ídolos”.

O poder de conhecimento é exercido por meio de ascendência num determinado campo ou assunto. É a influência do especialista, do perito, que os outros respeitam e cujas opiniões e diretivas são acatadas. Em cada campo específico de atividade humana, este poder existe, é reconhecido e permite facilitação dos processos de aprendizagem e resolução de problemas para desempenho adequado.

O poder de informação se constitui num modo de influenciar os outros por meio de retenção total ou transmissão parcial de informações às quais os outros têm acesso.

As modalidades de poder derivam de duas fontes principais: a posição na estrutura organizacional ou social e as características pessoais. A posição na estrutura organizacional/social define o poder organizacional ou formal. Os atributos de personalidade definem o poder pessoal. O poder organizacional é diretamente

relacionado ao posto ocupado pelo indivíduo dentro da estrutura hierárquica e é exercido pela autoridade que lhe é fortemente atribuída e pelas possibilidades de utilizar coerção e atribuir recompensas. O poder pessoal é exercido sob forma de influência social, afirma Moscovici (1996), a partir de características pessoais carismáticas, de referência, de conhecimento, de apoio/afeto e de competência interpessoal.

Na compreensão do comportamento das organizações, Mintzberg (1973, p. 43) sugere que em princípio se deve procurar os elementos básicos do jogo chamado poder. Na definição do autor

Poder é uma simples capacidade para afetar resultados nas organizações. O poder também pode ser entendido como a intenção que está por trás de decisões ou ações, pode também ser o estado mental que leva indivíduos ou coletividades de indivíduos, atuantes em organizações, a fazerem o que fazem.

Estudos realizados por Weber (1993), em suas análises sobre o poder, a burocracia é caracterizada enquanto poder político, já que é utilizada, no plano operativo, pelas classes dominantes para a manutenção do *status quo* e, também, para o controle das classes dominantes.

O comportamento organizacional é um jogo de poder em que vários influenciadores, procuram controlar as decisões e ações da organização. Esta surge quando um grupo inicial de influenciadores se reúne para perseguir uma missão comum. Com isso, outros influenciadores são atraídos para a organização, procurando a satisfação de algumas de suas necessidades, que variam. Com isso, cada um tenta usar sua força para controlar decisões e ações, como meios e sistemas de influência. Para entender o comportamento da organização é preciso observar os influenciadores presentes, que necessidades cada um procura preencher na organização e como cada um é hábil para exercitar as suas influências. A força não determina o que uma organização realiza, mas é ela, segundo Mintzberg (1973), que se interessa quando se exhibe um desejo de poder.

O autor retrata alguns conceitos de Hirschman para explicar as ações dos atores das coalizões. Por esse conceito, o participante, em qualquer sistema, tem três opções básicas:

- a) lealdade - quando fica e contribui com o esperado, como no vernáculo cala-te e trabalha;

- b) saída - quando não concorda com algo e opta por sair, ou seja, pega suas ferramentas e vai embora;
- c) uso da voz – quando fica e tenta mudar o sistema, preferindo lutar que abandonar.

Os que decidem usar a voz, segundo Mintzberg (1973), são os influenciadores. Os que saem, como os clientes que param de comprar ou o empregado que procura trabalho em outro lugar, deixam de ser influenciadores. Os que escolheram a lealdade, o cliente que compra sem questionar e o empregado que não questiona, escolhem não participar como influenciadores ativos. Segundo Russel (1979), os que optam pela lealdade, subordinar-se a alguém, e não usar a voz, também buscam certo poder. Acreditam que o triunfo do seu líder se reverte em poder para o grupo e, com isso, para ele que participa do grupo. A opção de seguidor está associada à sensação das pessoas acreditarem não ter competência para conduzir o seu grupo.

Para ser influenciador é necessário alguma fonte ou base de poder, aliada ao dispêndio de energia em uma política habilidosa. O poder do indivíduo na organização ou sobre ela ocorre devido a alguma dependência que ela tem dele. Percebe-se isso em algumas bases de poder descritas por Russel (1979): controle de recursos; habilidade técnica e corpo de conhecimento.

Para servir como base de poder, um recurso, uma habilidade ou corpo de conhecimento precisam atender a três condições básicas, que caracterizam uma situação de dependência: serem essenciais para o funcionamento da organização, estarem concentrados em poucas pessoas e serem insubstituíveis.

Quando a base é formal, pequenos esforços são necessários para poder usá-los. Muitos governos fazem legislações que não são cumpridas por não se darem ao trabalho de estabelecer uma agência que force o seu cumprimento. Assim, também os gerentes percebem que seu poder para dar ordens é mínimo, quando não têm mecanismos de acompanhamento para garantir que as decisões sejam de fato cumpridas. Mas, quando a base de poder é informal, muito esforço pode ser requerido.

Segundo Mintzberg (1973), capacidade política é a habilidade para usar as bases de poder, quer seja, capacidade para convencer aqueles a quem tem acesso, para usar alguns recursos e informações, usar as capacidades técnicas, aumentar a capacidade de barganha, exercer poder formal com a sensibilidade para o



sentimento dos outros, saber onde concentrar energias, sentir quais são as possibilidades e para organizar alianças necessárias.

Os principais jogadores da luta pelo poder organizacional, segundo o autor, são chamados de influenciadores internos (coalizão interna) e influenciadores externos (coalizão externa). Influenciadores internos são os empregados de tempo integral, encarregadas de tomar decisão e agir permanentemente. São os que determinam os resultados, que expressam as metas perseguidas pela organização. Os externos não são empregados e usam suas bases para influenciar e tentar afetar o comportamento dos empregados.

Mintzberg (1973) divide os influenciadores externos de uma organização em quatro grupos: os proprietários da organização, os associados que negociam com ela (fornecedores, clientes, parceiros, concorrentes), as associações que representam seus empregados e os vários públicos que estão a sua volta (interesse público: editores de jornais, padres, professores, amigos, crianças, dentre outros; governos: representam a autoridade legítima da sociedade e estabelecem as regras, como leis e regulamentos, dentro dos quais a organização deve funcionar; grupos de interesse especial).

Cada um desses grupos tem um conjunto de necessidades distintas para serem satisfeitas pela organização. Eles têm força e capacidade de articulação para exercer poder que lhes permita afetar as decisões ou até mesmo conduzir a organização.

## 2.2.2 O Trabalho do Executivo

Qual, afinal, a função de um executivo? Como pode ser qualificado o cargo de gerente? Qual é o perfil de um administrador? Estudiosos que escrevem sobre Administração há muito discutem sobre a melhor maneira de qualificar o cargo de gerente. Serviram de base para responder a essas indagações o levantamento bibliográfico realizado por Volpato (2002). A autora inicia sua retrospectiva afirmando que desde o início do século XX, as tarefas e comportamentos dos gerentes nas organizações vêm sendo analisados por estudiosos da área. Rodrigues (1985), por

exemplo, mostra que os gerentes atualmente diferem muito daqueles das décadas de 50 e 60 tendo em vista o grande número de novos e mais complexos papéis que precisam desempenhar.

### 2.2.2.1 Pesquisa sobre o Trabalho do Executivo no Brasil

Poucas são as pesquisas que envolvem o trabalho do executivo no Brasil com ênfase nos aspectos administrativos. Teixeira (1985), em sua tese de doutorado, estuda as influências pessoais na análise do cargo administrativo. O trabalho de Bento e Wysk (1983) relata as funções do administrador numa pesquisa piloto realizada no Rio de Janeiro, em quatro empresas de pequeno e médio porte e seis empresas de médio-grande e grande porte. Dos três questionários aplicados em cada empresa, estabelece uma classificação das funções executivas conforme apresentada a seguir:

Drucker – ênfase nos resultados;

Barnard – ênfase nos processos – coordenação;

Fayol – ênfase no método analítico ou clássico – planejar, organizar e controlar;

Mintzberg (1973) – ênfase na ação ou na experiência – relações interpessoais, informação e decisão.

Ainda neste estudo são feitas correlações simples entre as variáveis de funções executivas – decisão, coordenação, planejamento, organização, controle, relações interpessoais e informação e as variáveis de controle – sucesso da empresa, controles gerenciais, tamanho, qualificação e abordagens dos problemas. A partir dos resultados obtidos deste estudo, o autor recomenda:

a) treinamento dos futuros executivos na tomada de decisão, a variável que mais se relacionou com sucesso;

b) informação e controle porque também relacionados à decisão.

A pesquisa de Escrivão Filho (1995), procura compreender os vínculos de significação que dão sentido à ação do executivo. O trabalho de campo fundamentou-se na observação participante e envolveu o estudo de três empresas de médio porte do ramo mecânico de Joinville – SC. Gonçalves e Veiga (1995)

investigam como os gerentes de empresas, sediadas em Belo Horizonte, interpretavam sua atuação como atores das decisões e como avaliavam a qualidade da informação recebida dos sistemas de informação automatizados. Funaro (1997) analisa o estilo gerencial dos administradores de bibliotecas tendo como foco a Universidade de São Paulo”. Franzini (1997) examina os papéis e competências no nível gerencial intermediário de uma instituição financeira multinacional, explorando a questão referente aos papéis dos gerentes nas organizações e suas principais competências. Bergamini (1996) realiza estudos sobre estilos gerenciais, com ênfase no perfil psicológico dos gerentes, enfatizando a personalidade, o comportamento, o relacionamento interpessoal e as preferências motivacionais

Algumas pesquisas sobre a natureza do trabalho do executivo foram realizadas no Brasil com ênfase nos aspectos sociais: Cordeiro, Carvalho e Pereira (1968) examinam os problemas e métodos de trabalho das pequenas empresas. A equipe de pesquisadores foi composta por 16 professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, da Escola de Administração da Universidade da Bahia e do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul. Cordeiro, Carvalho, Pereira (1968) analisam as origens étnicas e sociais, a mobilidade e carreira de dirigentes das empresas industriais paulistas. A pesquisa foi realizada em empresas industriais, nacionais ou estrangeiras, com mais de 249 empregados, localizados na Grande São Paulo. Couvre (1991) realiza pesquisa empírica com aplicação de questionários com 224 alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Utiliza também de entrevistas com alunos e professores. Mais tarde, a mesma autora (COUVRE, 1991) publica sobre a formação e a ideologia do administrador de empresas, assinalando que a capacidade do dirigente de empresas na atual fase do capitalismo é a “visão global”. Salienta também que a função do administrador é atender as necessidades do capital.

Junquilha (2000) identifica as práticas sociais de gestão, oriundas da ação dos gerentes no serviço público. Toma como pressuposto que os atores organizacionais não agem exclusivamente segundo suas escolhas individuais, mas também condicionadas por elementos, regras e recursos inerentes à estrutura organizacional da realidade em que estão inseridos. Mostra como os gerentes (re)produzem, em seus cotidianos, traços da sociedade brasileira. A pesquisa foi realizada nas Secretarias de Estado do governo do Espírito Santo. As informações

revelam que os gerentes contribuem, com suas ações, para a (re)produção de propriedades estruturais brasileiras, seja mantendo-as e/ou refazendo-as, criando e recriando práticas sociais oriundas de cenários organizacionais onde impera o paradoxo entre o pessoal – a afetividade, a amizade, a idéia da família, e o impessoal – as leis, decretos e demais regulamentos formais que são obrigados a seguir.

Silva (apud VOLPATO, 2002) procura compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais dos professores (sem formação em gestão), que assumem atividades, atribuições e responsabilidades como Diretores das Unidades Universitárias da UFSC. Lucena (2001) também na sua tese de doutoramento procura compreender a natureza da aprendizagem de gerentes proprietários do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis.

Finalmente, Volpato (2002), embora sua pesquisa seja mais dirigida para a administração de bibliotecas universitárias, traz luz para compreender o papel do gestor de Universidades comunitárias na medida em que procura identificar e descrever as funções de administradores de bibliotecas universitárias, utilizando, para esse fim, metodologia similar à empregada nesta tese.

#### 2.2.2.2 Características Gerais

A Administração, como um campo de estudo, significa coisas diferentes para pessoas diferentes. De acordo com Robbins (1990), administração é o processo universal de completar eficientemente atividades com e por meio de outras pessoas. Seus conceitos são transferíveis entre organizações e aplicáveis a organizações lucrativas ou não. O processo refere-se a planejamento, organização, liderança e a validação, que ocorrem para atingir os objetivos dessas organizações.

Os executivos – afirmam Wall e Wall (1996) - têm a responsabilidade final de orientar e integrar os elementos da organização como um todo. Representam as necessidades, visões e estratégias de suas unidades e agem como conselheiros, considerando o bem geral da organização, avaliando ações e decisões à luz da entidade como um todo. Nenhum desses papéis, o de conselheiro de toda a

organização ou de defensor de uma área de negócio individual, pode ser desprezado.

Durante 15 anos esses autores pesquisaram o comportamento dos gerentes mais eficazes e concluíram que em suas ações estão presentes:

a) Inspiração: apelam para os ideais ou emoções das pessoas de modo a gerar entusiasmo pelas estratégias e incutem uma crença verdadeira de que criarão um futuro melhor para a organização e seus membros;

b) Recompensa: oferecem recompensas concretas, como promoções para os que demonstram habilidades, competências e valores imprescindíveis ao sucesso da estratégia;

c) Reconhecimento: elogiam e demonstram apreço pelo desempenho eficaz, pelas realizações significativas e pelas contribuições especiais em apoio às estratégias.

Assim, gerentes que inspiram funcionários geram entusiasmo e compromisso com as estratégias da organização, vinculando o trabalho às necessidades das pessoas (por exemplo, a necessidade de se sentirem importantes e úteis ou de desenvolverem novas habilidades) e a seus ideais (lealdade, auto-realização, humanitarismo). Quando são recompensadas por suas contribuições, as pessoas também são mais propensas a se comprometerem com uma estratégia. A discussão gerência versus liderança tem sido um tema caloroso entre os que prestam consultoria para organizações.

O trabalho do administrador, constatam Mintzberg (1986) e Motta (1998), é bastante complexo. Muitas vezes sobrecarregado com tarefas difíceis de delegar, o administrador tem de trabalhar excessivamente, executando muitas tarefas ao mesmo tempo. Com isso, seu trabalho é marcado pela brevidade, fragmentação e desempenho de vários papéis sociais.

Mintzberg (1986) afirma que as decisões gerenciais variam num continuum, de um ponto, onde são consideradas voluntariamente inovadoras, até outro, em que são consideradas involuntariamente reativas.

A função de gerenciar pessoas não significa somente delegar afazeres e verificar o seu cumprimento. A importância do fator competência assegura Mattos (1998), é imprescindível, porém não exclusivo. Não basta que o indivíduo seja competente em si mesmo para ser bom gerente. O papel gerencial pressupõe o uso responsável de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores que se manifestam

em quatro dimensões de competência: técnica, administrativa, psicossocial e política.

A época das ênfases no domínio das técnicas como a maior qualidade de gerenciamento parece estar superada. Tudo aponta para uma reformulação da visão que se tinha dos administradores. As ênfases agora são: em primeiro lugar, um profundo conhecimento da teoria das organizações, buscando entender a estrutura, os objetivos e o papel social que elas desempenham, assim como entender como essas organizações podem ser concebidas e mudadas em seu todo e em suas partes; em segundo, um domínio de conhecimento pessoal, das possibilidades individuais e da capacidade de entender a organização como um todo; e em terceiro, o papel da liderança, a capacidade de se trabalhar em grupos, companheiros em tarefas comuns, muito mais que em “mandar em empregados”.

No exercício de suas funções, o gerente demonstra suas habilidades por meio dos papéis funcionais que deve desempenhar. Na opinião de Caravantes (1979, p. 87), “um perfil gerencial é válido enquanto funciona como um parâmetro específico do desempenho de determinada organização, visando à maior aproximação possível dos candidatos indicados com este padrão”. O perfil do dirigente deve ser constantemente reavaliado em função das exigências internas da organização, do ambiente externo, estático ou turbulento e das características dos candidatos disponíveis. O perfil gerencial para um executivo do tipo organizacional deve ter competências pessoal, interpessoal, técnica e administrativa.

Segundo Versiani (1995), identidade como construção social refere-se a um processo de auto-indicação feito pelos indivíduos em determinado contexto social. O modelo de identificação social denota a pertença do indivíduo a grupos formais e informais, a categorias sociais como sexo, nacionalidade, afiliações políticas, religiosas etc. Já o modelo de coesão social refere-se à identificação dos indivíduos através de filiações afetivas, como por exemplo, por sentimentos de competência, características emocionais e intelectuais. A identidade se manifestará de acordo com as expectativas desenvolvidas pelos indivíduos em relação a certas aparências e atitudes, ou seja, através dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos ao longo da interação social.

Esses indivíduos, analisa Goffman (1989), representam papéis sociais e, ao desempenharem esses papéis, expressam-se neles. A identidade coletiva emerge quando os indivíduos são capazes de constituir grupos e representarem os seus

papéis integrados ao conjunto. O empenho pessoal e o profissionalismo serão as obrigações do papel gerencial. Aliado ao empenho e profissionalismo, esse papel possui a obrigação de agregar os esforços dos funcionários da organização. Assim, os principais problemas do gerenciamento deixam de ser de ordem cultural e passam a ser problemas de desempenho e envolvimento pessoal.

A primeira providência no sentido de preparar administradores competentes, esclarece Mintzberg (1973), é estudar o que fazem os administradores em seu trabalho para que se possa conhecer suas atividades. Segundo a ótica de Versiani (1995), os gerentes possuem forte envolvimento com o papel que exercem. Por esse motivo, assumem como dever sempre estar prontos para as eventualidades, saber negociar, dialogar e entender os desafios que surgem.

As características do trabalho gerencial, considera Dias (1985), dizem respeito a elementos mais objetivos do trabalho gerencial, tais como o lugar em que o gerente trabalha, o tempo que despende com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados. Essas características são elementos importantes no estudo da função gerencial, na medida em que implicam habilidades específicas que podem ser requeridas dos gerentes. O conteúdo do trabalho gerencial é um aspecto bem mais subjetivo. Refere-se, basicamente, à natureza e à finalidade da ação gerencial. Nesse caso, diz respeito ao domínio do conteúdo, quando se procura descobrir o que faz um gerente e porque o faz.

Segundo esse autor, os estudiosos, que por tradição procuram descrever o conteúdo do trabalho gerencial, fizeram-no em termos das funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção etc.) ou através de atividades como passar informações ou tomar decisões. Na avaliação de Escrivão Filho (1995), Mintzberg (1973) não foi o pioneiro em realizar uma pesquisa empírica sobre o trabalho do executivo em face da formulação insatisfatória dos processualistas. No entanto, após seu estudo, as pessoas não puderam ficar indiferentes à opção entre a Abordagem do Processo e a Abordagem dos Papéis. Boog (1991) considera que os papéis que os gerentes exercem têm como responsabilidade única atingir resultados com pessoas e com inovação. O sucesso da organização depende de seu Quadro gerencial, pois a ele cabe equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização.

### 2.2.2.3 Estilos Gerenciais

Neste item serão apresentados os estilos gerenciais na visão de Drucker, de Barnard e de Pitcher.

#### a) Visão de Drucker

Drucker (1968) interessou-se por gerência no início da Segunda Grande Guerra. Alguns dos homens recrutados por Washington para as repartições do governo durante a Guerra provenientes de empregos civis no comércio, Universidades ou profissionais, tiveram um sucesso fácil como administradores. Outros, com experiências semelhantes, fracassaram. Ninguém podia explicar por que isso ocorria, nem se sabia o que fazer para solucionar o problema.

Muitos anos mais tarde, Drucker (1968) reuniu suas observações no livro “O Gerente Eficaz” onde deixa registrado em que a eficácia pode ser aprendida e também deve ser adquirida uma vez que não vem por si mesma.

Na ciência administrativa, o novo padrão produtivo exige que o gerente tenha um papel ativo em relação às empresas para poder discernir a melhor forma de executar suas metas e objetivos de maneira eficaz. Para Drucker (1968, p.09),

Ser eficaz é a função do gerente. Quer trabalhe em empresas, ou em um hospital, numa repartição do governo ou em um sindicato, numa Universidade, ou nas forças armadas, espera-se que o gerente (ou diretor executivo ou outro nome qualquer que lhe seja dado na organização) faça que as coisas sejam feitas. Em outras palavras espera-se que ele seja eficaz.

Para ele um gerente é:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados (DRUCKER, 1968, p.13).



Na obra “Tecnologia, Gerência e Sociedade”, Drucker (1971) apresenta, conforme Quadro 04, os pressupostos antigos e contemporâneos da teoria e prática da gerência.

<b>Gerência</b>	<b>Pressupostos Antigos</b>	<b>Pressupostos Contemporâneos</b>
Escopo	Fazer com que as normas estabelecidas sejam cumpridas a fim de atingir a eficiência organizacional	Amplia-se para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Preocupa-se com eficiência, eficácia e efetividade
Tarefa	Ênfase no trabalho manual como recurso produtivo	A capacidade intelectual dos colaboradores é considerada um diferencial competitivo e é estimulada constantemente
Posição	A gerência é a direção de negócios, e negócios são uma singularidade e uma exceção na sociedade	A sociedade está amplamente servida de organizações. A gerência assume proporção social central na sociedade
Natureza	A gerência se encontra separada dos valores culturais e convicções individuais. É o resultado do desenvolvimento econômico	Depende sobremaneira da cultura, do sistema de valores e convicções da sociedade que a permeia.

Quadro 04 – Pressupostos Antigos e Contemporâneos da Teoria Gerencial

Fonte: Drucker (1971 apud VOLPATO, 2002, p. 53).

#### b) Visão de Barnard

Em “As Funções do Executivo”, Barnard ([1938] 1971) defende que essas funções estão relacionadas com a totalidade de trabalhos essenciais à vitalidade e duração de uma organização. Nele há indicação de diversos pontos que serão retomados por autores posteriores, como a necessidade de comunicação e a importância dos valores e dos objetivos a longo prazo. Sua abordagem pode até mesmo ser considerada "holística", pois ele defende que numa comunidade todas as ações dos indivíduos e das organizações são interdependentes e correlacionadas. O trabalho executivo não é o trabalho de uma organização, mas sim o trabalho especializado que mantém em operação a organização. O trabalho executivo é gerido por si mesmo, tendo a organização executiva como parte dele, como acontece com o sistema nervoso, que existe para manter o sistema corpóreo em funcionamento, dirigindo as ações que são necessárias para melhor se ajustarem ao ambiente. Não se pode dizer que ele existe para administrar o corpo, do qual grande parte das funções é independente dele e das quais ele depende. Para Barnard

([1938] 1971), as funções executivas essenciais devem prover o sistema de comunicação, a garantia de esforços essenciais e a formulação e definição do propósito. Esse sistema de comunicações implica em centros ou pontos de interconexão e só podem operar se esses centros estiverem ocupados por pessoas que recebem o nome de “executivos”.

Barnard ([1938] 1971) salienta que “pessoas sem posições não podem funcionar como executivos...” em razão de que um dos principais problemas das funções executivas está em ajustar as fases de pessoal executivo e de posições executivas. A primeira envolve recrutamento de pessoal com qualificação apropriada, estímulos e desenvolvimento de incentivos; a segunda, refere-se à localização e especialização geográfica, social, temporal e funcional de unidades e grupos. Esta fase exige contribuições pessoais dos executivos. Eles precisam estar presentes nas posições necessárias e nos tempos adequados.

As contribuições mais importantes são: a lealdade, a capacidade, a responsabilidade bem como aptidões e habilidades pessoais divididas em duas classes: as mais gerais, envolvendo compreensão de interesse, vigilância geral, flexibilidade, capacidade de ajustamento, ponderação e coragem, dentre outras; e habilidades mais específicas, baseadas em aptidões particulares ou técnicas adquiridas. Na função de comunicação de executivos, segundo o autor, encontra-se também, a garantia de manutenção de uma organização informal como meio essencial de comunicação, cujas funções são a expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, diminuição de influências indesejáveis e promoção de influências desejáveis.

Eficácia, eficiência e equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são idéias defendidas por Barnard ([1938] 1971) sobre as organizações e os gerentes. A sobrevivência de uma organização depende muito mais do equilíbrio com o ambiente externo em contínua mudança do que dos sistemas internos.

Para esse autor, assegurar serviços essenciais é a segunda função executiva, que ele divide em duas partes: trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização e obter os serviços dessas pessoas.

A terceira função executiva considerada por Barnard ([1938] 1971, p.228) é a formulação de propósitos, objetivos e fins da organização. Para o autor, “a formulação e a definição de propósito é, pois, uma função largamente distribuída, sendo que apenas a sua parte mais geral é executiva”. Assim, nas organizações

formais, as ações encontram-se na dependência de escolhas pessoais, motivações, atitudes, normas de conduta, ideais, compreendendo também os aspectos morais.

### c) Visão de Pitcher

No trabalho de Pitcher (2001) são considerados os estilos de gerência analisados ao longo da história de uma grande instituição financeira.

Em seus vinte anos como executiva, membro da diretoria de empresa multibilionária e mais recentemente como acadêmica, sobressai para ela uma lição: “Dê a um tecnocrata autoridade final e ele acabará com todo o resto: a visão e seus portadores – os artistas – serão substituídos; a experiência e seus portadores – os artesãos – serão os próximos”.

Os tecnocratas, afirma a autora, raramente riem alto, exceto nos jogos de beisebol. Quando lhe explicam por que um trabalhador precisa ser demitido, emitem juízos como “Ele simplesmente não era durão, profissional, moderno, rigoroso e trabalhador”, “emotivo demais”. Por comportamento desse tipo, seus pares e colegas vão considerá-lo como controlador, conservador, sério, analítico, austero, intenso, determinado, cerebral, metódico e meticuloso.

Já para se reconhecer um tipo artista, a leitura tem outro viés. Segundo Pitcher (2001, p.209) esse tipo procura:

incutir uma visão que se tem e fazer com que as pessoas o comprem. A estratégia vem da astrologia; artimanhas, sonhos, casos de amor, ficção científica, percepção das sociedade, alguma loucura talvez habilidade para adivinhar. É clara e fluida. A ação traz precisão. Muito vaga, mas torna-se clara no ato de transformação. A criação é a tempestade.

Assim, quando esse tipo de gerente fala à diretoria sobre “astrologia, artimanhas, sonhos”, a tendência é deixá-la desconfortável. É tido como ousado, corajoso, estimulante, volátil, intuitivo, empreendedor, inspirador, imaginativo, imprevisível e engraçado e os tecnocratas o descrevem como “viajante das estrelas” ou “biruta”.

O artesão é descrito por seus colegas como sensato, amigável, humano, honesto, direto, responsável, confiável, razoável, mente aberta e realista. Segundo a autora, os artesãos acreditam que os tecnocratas não têm visão, porque eles “não

investem nas pessoas”. Acreditam que “se você cuidar das pessoas, o lucro virá em seguida” (PITCHER, 2001, p. 210). As pessoas dão sua aprovação quando percebem que seus líderes são dignos de confiança e que os sacrifícios que lhes são solicitados tem alcance futuro e coletivo. Os artesãos organizacionais incorporam esses valores e as pessoas confiam neles. Eles vêem a organização como uma instituição duradoura, que tem vida própria, um passado e um futuro. São pessoas que tendem a permanecer em uma só organização, estimulam a lealdade e o comprometimento. O Quadro 05 resume esses três tipos de estereótipos gerenciais.

<b>ARTISTA</b>	<b>ARTESÃO</b>	<b>TECNOCRATA</b>
Ousado	Responsável	Conservador
Corajoso	Sensato	Metódico
Estimulante	Humano	Austero
Volátil	Direto	Controlado
Intuitivo	Mente aberta	Cerebral
Empreendedor	Realista	Analítico
Inspirador	Confiável	Determinado
Imaginativo	Razoável	Meticuloso
Imprevisível	Honesto	Intenso
Engraçado	Amigável	Sério

Quadro 05 – Estereótipos Gerenciais

Fonte: Pitcher (2001 apud VOLPATO, 2002, p. 57).

Segundo Pitcher (2001), esses três tipos de pessoas não se comunicam. Quando o sério encara o engraçado, o que ele vê? Vermelho. Ele vê o cavaleiro; ele vê o irresponsável, vê a criança. Quando o analítico vê o intuitivo, ele vê o sonhador, cabeça nas nuvens. Quando o sensato encara o cerebral, ele vê uma cabeça sem coração. E assim por diante. Os três vivem em mundos diferentes. Formulam perguntas diferentes e respostas diferentes para todas as questões da organização.

A autora salienta que artistas, artesãos e tecnocratas são protótipos uma vez que raramente correspondem à realidade. Encontra-se artistas com uma mistura de artesanato, artesãos conservadores e cerebrais, tecnocratas emocionalmente exaltados ou artistas altamente analíticos e determinados. É muito incomum ver uma pessoa com a combinação desses três fatores. Os artesãos geralmente se revelam

por sua franqueza e objetividade. Já os tecnocratas são mais difíceis de serem identificados. Estes reverenciam a sabedoria convencional – não a sabedoria tradicional, mas uma sabedoria nova.

Nesse sentido, afirma a autora,

o que vemos depende de onde estamos. Se eu for tecnocrata, terei a tendência de identificar outros tecnocratas mais brilhantes como artistas. Pensarei neles como visionários e empreendedores, ousados e de larga visão. Se eu for um artesão puro, não terei qualquer uso para um tecnocrata (PITCHER, 2001, p. 213).

É preciso – diz Pitcher (2001, p.213) – ter artistas, artesãos e tecnocratas na dose certa e nos lugares certos. [...] ter alguém com visão, mas também [...] ter alguém que possa desenvolver as pessoas, as estruturas e os sistemas que tornam os sonhos uma realidade. A tarefa-chave de administração [...] não é saber tudo, mas formar uma equipe administrativa que possa dar conta de todo o serviço.

Em síntese, a crescente frustração com os modelos formais de administração, juntamente com um reconhecimento cada vez maior da dificuldade de planejamento em um mundo conturbado, tem levado à necessidade de um líder intra-empresarial na sua forma de administrar um negócio.

#### 2.2.2.4 Funções Gerenciais

A história da Administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e reflete as mudanças ocorridas na sociedade.

O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da Administração foi lento até o século XIX. A partir daí, com as conseqüências da Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho modificou a estrutura social e econômica da época, provocando, com isso, profundas e rápidas mudanças na ordem vigente. Taylor e Fayol (1986) foram os pioneiros nos estudos das organizações e da Administração, tendo como principais características a preocupação com a tarefa e a estrutura organizacional.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas para identificar como se

dá a interação entre a organização e o ambiente em que ela está inserida. Essa abordagem contingencial reconheceu que o ambiente não só influi como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais na organização.

Essa concepção tornou-se fundamental para o desenvolvimento competitivo das organizações, pois o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a caracterizar-se, cada vez mais, por rápidas e profundas transformações que criam um impacto muito forte no seu sistema de gestão.

Administrar uma organização é dar-lhe condições para que possa alcançar os objetivos a que se propõe bem como responder à sua responsabilidade social. É, sem dúvida, um desafio para os administradores.

Como afirmam Stoner e Freeman (1999), a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos. Esses instrumentos gerenciais levam a refletir antes de agir, obrigando que as ações sejam definidas com antecedência e orientadas de modo a possibilitar uma avaliação consciente e objetiva.

#### a) Pensamento de Fayol

Segundo Fayol (1986), os gerentes executam cinco funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle. O uso das funções administrativas de como classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: planejamento, organização, liderança e controle. Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar atos.

Para Fayol (1976), administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Neste sentido, prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa; comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços; controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

O processo administrativo é composto das seguintes funções:

a) Previsão – Considerado o primeiro dos elementos de administração, é também chamado de função administrativa, pois corresponde à função ou operação administrativa de uma empresa. A definição de Fayol (1986) de que “governar é prever” dá uma idéia da importância que este elemento significa: calcular, preparar o futuro e agir. A principal manifestação da previsão dá-se por meio de um programa de ação. Esse programa de ação é, simultaneamente, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, os meios a empregar, as etapas a vencer, o Quadro futuro em que os próximos acontecimentos figuram com clareza e em conformidade com as idéias preconcebidas.

É, com efeito, como propõe Fayol (1986, p.69), para cumprir sua função de administrador que o chefe toma a iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão, fixa a parte de cada serviço na obra comum, coordena as partes, harmoniza o conjunto, decide, enfim, qual a linha de conduta a seguir.

b) Organização - A atividade de organizar é fazer com que todos os elementos humanos, materiais e financeiros estejam direcionados a alcançar eficientemente os objetivos da organização. O administrador é responsável pelo compartilhamento da tarefa e da responsabilidade entre todos e, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Koontz e O'Donnel (1991), a organização é o agrupamento das atividades necessárias à consecução dos objetivos. Salientam esses autores que uma estrutura organizacional deve ser idealizada tendo em vista clarificar o cenário interno para que todos saibam quem deve fazer o quê, quem é responsável e quais os resultados devem ser esperados. Deve também remover os empecilhos ao desempenho gerados pela confusão e incerteza das atribuições e fornecer uma rede de comunicações no processo decisório que reflita e corrobore os objetivos empresariais.

c) Comando - Consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização. Em outros termos, é dirigir o pessoal. Para Fayol (1986), a missão do comando é fazer funcionar o corpo social, dividindo encargos, responsabilidades e objetivos entre os diversos chefes de uma empresa. Para exercer a função de comando são necessárias qualidades pessoais e conhecimentos sobre os princípios gerais de administração. O chefe encarregado de um comando deve:

1. ter conhecimento profundo das pessoas - ou seja, saber o que pode esperar de cada um e o grau de confiança que pode atribuir.;
2. ter o dever de excluir os incapazes - este dever deve ser cumprido de maneira hábil e corajosa, com base na convicção de que a medida a ser tomada é necessária e justa;
3. conhecer os convênios que regem a empresa e os agentes - o chefe deve defender o interesse dos agentes frente ao patrão, evitando favoritismos relacionados à família, camaradas e amigos;
4. ser exemplo de chefe - o mau exemplo, partindo do alto, tem as mais graves repercussões sobre toda a unidade;
5. fazer inspeções periódicas do corpo social – o que diz respeito a pessoal, exige mais tempo, tato e energia do que uma operação material;
6. fazer conferências e relatórios – as conferências proporcionam aos chefes reunir em torno de si seus principais colaboradores, expor programas, recolher idéias dos participantes, tomar decisões, assegurar-se de que suas ordens são cumpridas e de que cada um sabe a parte que lhe cabe na execução das tarefas, possibilitando com isso, uma otimização do tempo necessário ao alcance dos resultados; os relatórios complementam a fiscalização e o controle;
7. não se deixar absorver por detalhes – deve procurar reservar sempre a necessária liberdade de pensamento e de ação ao estudo, direção e controle dos negócios; deve deixar a cargo de subordinados as tarefas que não é obrigado a realizar pessoalmente;
8. incentivar no pessoal a união, a atividade, a iniciativa e o devotamento – a contribuição que o chefe pode dar à união do pessoal é decisiva; isso evita aspectos que causam dualidade de comando e atribuições mal definidas; pode incentivar a iniciativa, atribuindo a seus subordinados a maior parte de ação que sua situação e capacidade comportam, guiando-os discretamente e encorajando-os com elogios precisos.

c) Coordenação - A coordenação consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos. “É - como diz Fayol (1986, p.135) - estabelecer a harmonia entre os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso”. É dar condições, dentro de proporções convenientes, de desempenho de papéis de forma segura e econômica,



considerando as obrigações e conseqüências que cada operação acarreta para as funções da empresa.

A coordenação implica em adaptar os meios aos fins. Para que haja harmonia entre as diversas partes do organismo material e social, é necessário, além de um bom programa e uma boa organização, que a coordenação seja exercida em todos os instantes, de maneira a colocar em equilíbrio as forças em jogo.

d) Controle - A essência do processo de controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados, objetivando a certificação de que o desempenho real esteja dentro dos parâmetros previstos e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. É necessário certificar-se de que as ações estejam indo à direção dos objetivos estabelecidos. O controle permite verificar a existência de desvios e a correção a ser tomada para assegurar a realização do que foi planejado.

Na definição de Koontz e O'Donnel (1991, p.37), "controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo ocorra conforme o planejado. Logo, é medir o desempenho contra metas e planos".

O processo do controle, na opinião de Stoner e Freeman (1999), é composto de três fases: estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual e comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos.

Fayol (1986) foi um dos estudiosos das tarefas e comportamentos do gerente. Segundo ele, a função do administrador, diferentemente da do gerente, compreende um conjunto de atividades interdependentes que cumprem propósitos diferentes na dinâmica das organizações. Salaria que a função administrativa parte das funções essenciais existentes em uma empresa, que são assim divididas:

- a) Função técnica – produção, fabricação, transformação;
- b) Função comercial – compra, venda, troca;
- c) Função financeira – busca e gerenciamento de capitais;
- d) Função de segurança – proteção de bens e pessoas;
- e) Função de contabilidade – inventário, balanço, custos;
- f) Função administrativa – previsão, organização, comando, coordenação e controle.

A função administrativa é, pois, a que detém a maior atenção por parte do autor. As demais funções compreendem capacidades formadas por um conjunto de qualidades e conhecimentos, entre as quais se destacam:

- a) Qualidades físicas – saúde, vigor, destreza;
- b) Qualidades intelectuais – aptidão para compreensão;
- c) Aprendizagem, discernimento, força e agilidade intelectual;
- d) Qualidades morais – coragem de aceitar responsabilidade, possuir iniciativa, energia, firmeza, decisão, dignidade;
- e) Cultura geral – outros conhecimentos que não os exclusivos da função exercida;
- f) Conhecimentos especiais – específicos da função;
- g) Experiência – conhecimento resultante da prática de negócios, das lições que os fatos vivenciados proporcionam.

Fayol (1986) estudou as capacidades necessárias a agentes de funções técnicas e a chefes de empresas. Foram as seguintes as conclusões de seu estudo:

- a) à medida que alguém sobe na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui;
- b) a capacidade principal de um chefe de pequena empresa é a capacidade técnica;
- c) a capacidade principal dos chefes de grandes empresas é a capacidade administrativa;
- d) quanto mais importante é a empresa, mais predomina a capacidade administrativa.

A seguir é apresentado o pensamento de Gulick e Urwick, dois teóricos das funções gerenciais.

#### b) Pensamento de Gulick e Urwick

A doutrina, os princípios e as funções executivas de Fayol tornaram-se conhecidas por meio de seus seguidores como Lither Gulick e Lyndall Urwick.

Segundo as palavras de Urwick (1943, p. 71), Fayol não conseguiu fazer uma distinção clara entre o delineamento da estrutura de uma empresa e o provimento do pessoal para executar os vários grupos de atividades assim demarcados porque Fayol era um homem prático, de longa experiência. Essa atitude provavelmente era inevitável.

O administrador de responsabilidade não pode divorciar-se do fator humano. As empresas constituem-se de elementos humanos, empenhados num empreendimento comum e assim possuem características de organismos vivos. É impossível para a humanidade, aprofundar seu conhecimento da organização, a não ser que o fator estrutura seja isolado de outras considerações.

Esta é a principal diferença entre a conceituação de Fayol e a dos outros elementos desse grupo. Reforçando o ponto de vista, Gulick e Urwick (apud WAHRLICH, 1986, p. 22-23) afirmam que o trabalho deve ser dividido porque “os homens diferem em natureza, capacidade e habilidade, e ganham, grandemente, em destreza, pela especialização...”. A divisão do trabalho, completa, constitui a base da organização, o que conduz à inferenciação das tarefas.

### c) Pesquisa de Mintzberg

No início dos anos 70, ao estudar o uso do tempo pelos executivos chefes, o pesquisador canadense Mintzberg (1973) notou que os executivos se moviam de forma fragmentada, através de uma série de assuntos, ao longo de qualquer dia. Argumenta, também, que tal comportamento era, provavelmente, tanto adequado quanto eficiente. Um executivo chefe provê uma perspectiva única, e é também uma fonte única.

A pesquisa de Mintzberg (1973) envolveu cinco executivos norte-americanos de organizações de porte médio e grande: uma firma de consultoria, uma empresa de alta tecnologia, um hospital, uma empresa de bens de consumo e uma rede de escolas.

Usou o método de observação estruturada, em que as categorias foram desenvolvidas durante e depois da observação. Durante uma semana intensiva de observação para cada executivo, o autor registrou vários aspectos de cada correspondência e de cada contato verbal. No total, analisou 890 correspondências recebidas e expedidas e 368 contatos verbais. Além da abordagem clássica, Mintzberg (1973) identificou as seguintes escolas: do Grande Homem; do Empreendedorismo; da Teoria das Decisões; da Eficácia do Líder; do Poder do Líder; do Comportamento do Líder e da Atividade do Trabalho.

A Escola do Grande Homem caracteriza-se por estudos biográficos e autobiográficos de administradores. Como limitações da abordagem há o pequeno

suporte teórico e a excessiva ênfase na pessoa do administrador (ao invés de estudar seu trabalho).

A Escola do Empreendedor foi desenvolvida principalmente por economistas e vê o administrador apenas como tomador de decisões. Nesta escola, predomina uma visão racional do processo decisório.

Ao contrário da Escola do Empreendedor, a Escola da Teoria das Decisões vê a tomada de decisões como um processo complexo ao qual não é possível aplicar métodos predeterminados. Teóricos desta escola asseguram que o administrador não tem objetivos sistêmicos explícitos nem preferência por certas funções. Herbert Simon é destaque nesta escola.

A Escola da Eficácia do Líder enfatiza mais o homem do que a tarefa. As abordagens que procuram associar eficácia administrativa com características pessoais ou com estilos de administração são típicas dessa escola que tem, entre seus destaques, Douglas McGregor.

Na Escola do Poder do Líder, estudiosos estão interessados nos aspectos de poder e influência dos líderes e na utilização e manipulação que fazem desses dois elementos. Mintzberg (1973), na Escola do Comportamento do Líder, deu este nome a um grupo de pesquisadores e escritores que têm em comum o fato de terem analisado o conteúdo do trabalho desempenhado por administradores. Os métodos adotados foram variados e sem interação entre os diversos autores. Não há um tema central nem uma linha de pensamento que os una. A Escola da Atividade de Trabalho também procura estudar o trabalho realizado por administradores. Nesta escola, há uma integração entre os pesquisadores, ao contrário da escola anterior, mas há semelhança nos métodos utilizados. É a escola que oferece a abordagem mais adequada ao estudo da função gerencial. O livro *The Nature of Managerial Work*, publicado em 1973, sintetiza as idéias a respeito da função gerencial. A teoria dos papéis administrativos desempenhados pelos gerentes é uma das idéias que se destacam.

A partir desse estudo Mintzberg (1973) identificou papéis administrativos que representam o conteúdo do trabalho gerencial. Segundo ele, são dez os papéis básicos, agrupados em três grandes categorias, conforme o Quadro 06.

<b>PAPEL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>EXEMPLO</b>
<b>Interpessoal</b>		
Representativo	Chefe simbólico solicitado a desempenhar o número de obrigações rotineiras de natureza legal ou social.	Cerimônias, requisições de status solicitações.
Líder	Responsável pela motivação e direção de subordinados.	Praticamente todas as atividades gerenciais envolvendo subordinados.
Contato	Mantém uma rede de contatos externos que fornecem favores e informações.	Reconhecimento de correspondência, trabalho externo no conselho.
<b>Informacional</b>		
Monitor	Recebe grande variedade de informação; serve como centro nervoso de informação interna e externa da organização.	Lidar com toda correspondência, contatos classificados como de interesse primário para recebimento de informação.
Disseminador	Transmite informação recebida de fora ou de outros subordinados para os membros da organização.	Expedição de correspondência para a organização com propósitos informacionais e contatos verbais envolvendo o fluxo de informação para subordinados assim como sessões de revisão.
Porta-voz	Transmite informação para fora sobre os planos, políticas, ações e resultados da organização; serve como perito na indústria de organização.	Reuniões com o Conselho; lidar com contatos envolvendo transmissão de informação para os de fora.
<b>Decisório</b>		
Empreendedor	Busca oportunidades na organização e seus ambientes e inicia projetos que tragam mudanças.	Sessões de estratégia e revisão envolvendo iniciação ou planejamento de projetos de aprimoramento.
Solucionador de Distúrbios	Responsável por ação corretiva quando a organização enfrenta problemas importantes e inesperados.	Sessões de estratégia e revisão envolvendo problemas e crises.
Alocador de recursos	Toma ou aprova decisões organizacionais significativas.	Programação; requisições para autorizações e orçamentos; programação de trabalho dos subordinados.
Negociador	Responsável por representar a organização em importantes negociações.	Negociações de contratos.

Quadro 06 - Papéis Gerenciais de Mintzberg

Fonte: Volpato (2002, p. 67).

Para Mintzberg (1986), os dez papéis em conjunto formam o cargo de executivo. Mas, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel”. O autor refere-se a conhecidas

descrições do trabalho do executivo como verdadeiros mitos, mas que não correspondem à realidade dos fatos. Conforme Mintzberg (1986, p.9-17), existem quatro mitos sobre o trabalho do executivo:

Mito 1: O executivo é um planejador sistemático e reflexivo. A evidência sobre essa questão parece irresistível. No entanto, nada contribui para comprová-la. Realidade: Um grande número de estudos prova que os executivos trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão.

Mito 2: O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina. Realidade: além de se ocupar com exceções, o trabalho do administrador envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente;

Mito 3: Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser mais bem obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais. Realidade: o executivo prefere fortemente a mídia verbal, a saber: telefonemas e encontros;

Mito 4 : A administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se uma ciência e uma profissão. Realidade: Os programas dos executivos, para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais, permanecem trancadas no interior de seus cérebros. Assim, para descrever esses programas confiamos em palavras como julgamento e intuição, mas raramente paramos para conceber que elas são apenas rótulos para classificar nossa ignorância.

Essas características dos gerentes retratam pessoas ativas e voltadas para o contato interpessoal. Na ótica Gibson (1981), outros estudos sobre o trabalho administrativo indicam a necessidade de um conjunto de características que enfatizem a habilidade no relacionamento com outras pessoas.

A pesquisa de Mintzberg (1986) mostra que os executivos observados, todos muito competentes sob qualquer padrão, mostraram-se indistinguíveis de seus colegas de cem anos atrás. Se as informações são diferentes, eles as procuram, no entanto, da mesma maneira, ou seja, pela palavra verbal. Suas decisões relacionam-se com a moderna tecnologia, mas os métodos usados para buscá-las são os mesmos do executivo do século XIX. Mesmo o computador, tão importante para o trabalho especializado da organização, não teve, aparentemente, grande influência sobre os métodos de trabalho dos gerentes gerais.

Os administradores são pessoas muito ocupadas, ativas. No entanto, são outras pessoas que determinam a maneira de passarem grande parte de seu tempo. Foi constatado também que os administradores respondem às necessidades ou aos problemas de seus subordinados, bem como às de outras pessoas no fluxo de trabalho. Comparecem a reuniões periódicas devido à sua participação em comissões, e também respondem às necessidades de outras pessoas, ao darem e receberem informações. Em sua correspondência, recebem mais do que enviam.

Ao constatar isso Mintzberg (1986) desenvolve uma proposta distinta do trabalho gerencial, no plano empírico, com as seguintes características:

- a) Grande parte do trabalho gerencial, apesar de desafiador e não programado, proporciona ao seu praticante compartilhar de uma certa porção de obrigações mais constantes e regularizadoras, tal como, o manejo de informações;
- b) O gerente é, ao mesmo tempo, um generalista e especialista, no sentido de que tem que lidar com fluxos de informações diversas e incertezas generalizadas. Por outro lado, é forçado a dominar certos papéis e habilidades específicas;
- c) Grande parte do que o gerente detém é originado na sua capacidade de acesso e domínio de informações que nem sempre estão disponíveis às demais categorias de uma dada organização;
- d) O trabalho gerencial é caracterizado por uma grande diversidade e complexidade devido à sua natureza ilimitada. O gerente precisa processar muita informação para a tomada de decisão, necessita desenvolver atividades nem sempre planejadas, muito fragmentadas e variadas, aliadas às demandas de contextos que exigem respostas imediatas a problemas;
- e) Muito freqüentemente, o trabalho gerencial é mais baseado na intuição do gerente e ancorado em informações verbais do que em processos formalizados de gestão.

Como resultado da pesquisa, Mintzberg (1986), estabelece uma distinção entre a pessoa no cargo e a pessoa que vem para o cargo. As pessoas não são neutras quando assumem um cargo administrativo, como massa a ser modelada no formato desejado. Uma pessoa vem para um cargo administrativo com um conjunto de valores que neste estágio de sua vida já estão, provavelmente, estabelecidos.

Além disso, trazem uma bagagem de experiência e um conjunto de habilidades ou de competências, que se tornaram a base de seus conhecimentos. Esses conhecimentos são usados diretamente, transformados em modelos ou maneiras-chave pelas quais os gerentes interpretam o mundo em sua volta.

Juntas, todas essas características mostram, em grande parte, como um administrador desempenha um cargo e determina seu estilo de gerenciamento. Esse estilo tornar-se-á mais claro à medida em que as expectativas em relação a seu desempenho se tornam evidentes.

#### d) Pesquisa de Kotter

Em sua pesquisa, Kotter (1982) estuda 15 executivos bem sucedidos por meio de avaliação de seus desempenhos baseando-se em índices *hard* (crescimento do lucro) e *soft* (opiniões de pessoas), em nove empresas norte-americanas de diferentes ramos da economia, no período de 1976 a 1981. Para esse estudo, coletou informações em três visitas a cada gerente, cada uma com duração de pelo menos cinco horas. Foi observada por 35 horas a rotina diária desses gerentes e entrevistados por uma hora, cada uma das pessoas-chaves com quem eles trabalhavam. Os executivos também preencheram dois questionários e forneceram documentos importantes. Nessa investigação, observa que os executivos gastam a maior parte de seu tempo com outras pessoas. Muitos desses contatos foram além da relação com subordinados ou com o superior, diversos foram os assuntos tratados e durante essa atividade os executivos fizeram várias perguntas. Verifica também que muitas vezes a questão substantiva discutida foi de pouca importância para a organização e que, nesses encontros, os executivos não tinham por hábito dar ordens ou dizer às pessoas o que elas deviam fazer.

Kotter (1982) apresenta muitas outras descrições do trabalho do executivo e, como esse padrão de comportamento diferia do enfoque do processo, nota que os executivos lidam com dois desafios do cargo, isto é, a diversidade e volume de informações potencialmente relevantes e a dependência de um grande número de pessoas.

Na análise da natureza do cargo de executivo, Kotter (1982) constrói o modelo de desempenho no cargo a partir da agenda de trabalho e da rede de contatos. A primeira consiste, segundo ele, em estabelecer estratégia pessoal para



alcançar as metas de trabalho. Salienta ainda que, quando novo no cargo, de 6 meses a 1 ano, o gerente gasta bastante tempo com a agenda. Com o tempo, a dedicação para essa atividade tende a diminuir, resumindo-se apenas à atualização. Os executivos eficazes destacam-se por estabelecerem agendas em busca de mais informações, formulando mais habilmente questões e celebrando com maior êxito programas e projetos que possam ajudar a realizar múltiplos objetivos de uma só vez. O novo gerente, constata o autor, gasta muito tempo com a agenda porque está começando a elaborar sua rede de contatos. Depois disso, usa a rede estabelecida para implementar sua agenda. Essa rede de relacionamentos cooperativos abrangerá todos com quem o executivo se sinta dependente para o desempenho eficaz do cargo, até mesmo para fora da organização. Os executivos eficazes criam redes com muitas pessoas talentosas, com laços fortes entre seus subordinados e utilizando-se de uma ampla variedade de métodos com grande habilidade. Isso quer dizer que ele encoraja os outros a se identificarem com ele ou faz outras pessoas se sentirem dependentes dele para o progresso na carreira. Os executivos realizam muitas de suas influências mais indiretas por meio de métodos simbólicos, como reuniões, linguagem e estórias. Kotter (1982, p.163) acentua que a maioria dos padrões visíveis no comportamento diário parece ser consequência direta do modo como os executivos abordam seus cargos, e, assim, consequência da natureza de seu próprio cargo e do tipo da pessoa envolvida.

O comportamento gerencial descrito por Kotter (1982) e por Mintzberg (1986) caracteriza-se pela brevidade, variedade e fragmentação do trabalho. Kotter (1982) mantém a visão de Mintzberg (1986) do gerente como um respondente em tempo real, com uma agenda reativa. Segundo ele, a agenda permite aos gerentes reagirem de um modo oportuno e também eficiente, com relação ao fluxo de eventos em torno dele.

#### e) Pesquisa de Stewart

Na busca da natureza do cargo de executivo na investigação empírica, Stewart (1982) realizou algumas pesquisas relacionadas abaixo:

a) Estudo com 260 gerentes, de diferentes níveis, funções e empresas e estudo intensivo com 16 gerentes. Foi utilizado como método, observação, diário e entrevista.

b) Estudo com 98 gerentes em diferentes níveis, funções e empresas e estudo intensivo com 6 gerentes. O método utilizado foi entrevista não estruturada e uma semana de observação para cada um.

c) Estudo com 41 administradores de distritos do serviço de saúde. Foi utilizado o método de entrevistas, de 3 a 7 horas, e observação com 11 deles.

d) Estudo com 86 gerentes de nível médio de produção e de vendas, em 3 empresas industriais. O método utilizado foi a entrevista gravada e informações pessoais.

Nessas pesquisas, Stewart (1982) pediu aos gerentes que registrassem suas atividades relacionadas ao trabalho, que tivessem uma duração maior que 5 minutos. O resultado mostra que os gerentes de cúpula gastam 44% de seu tempo em contatos com outras empresas. Esse tempo pode ser passado de diversas formas. A mais comum é em reuniões programadas, que vão desde as entrevistas marcadas com outras pessoas até as reuniões de comissões, que se realizam periodicamente. Outra parcela substancial do tempo é gasta em reuniões não programadas sobre algo que tenha acontecido e que precisa de atenção. Os telefonemas estão sempre sendo dados ou recebidos e há os giros pelos departamentos. As horas que não passa com os outros, gasta geralmente viajando. Os dados mostram que cerca de 4 a 14% do tempo do administrador é gasto mexendo com papéis, lendo, respondendo cartas, preparando relatórios, redigindo propostas etc. Para a autora, o Quadro de referência de análise baseou-se em dois pilares: o conceito de agenda e o conceito de cargos. A agenda se refere ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer. Isto é, são as estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho. Formula uma hipótese não comprovada empiricamente segundo a qual os executivos pró-ativos, aqueles que têm agenda explícita, parecem ser os mais eficazes. Já o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas:

a) Demandas são as atividades que o ocupante é obrigado a realizar por causa da descrição do cargo ou porque o chefe as considera importantes. Por exemplo, cumprir um critério mínimo de desempenho;

b) Restrições são os fatores que limitam o que seu ocupante pode fazer. Por exemplo, as limitações de recursos financeiros, restrições legais ou desaprovação sindical;

c) Escolhas são as atividades que o ocupante pode fazer, mas não é obrigado a fazê-las. Por exemplo, a forma como o trabalho é feito ou tomar parte em alguma atividade organizacional.

As considerações de Stewart devem ser entendidas à luz da época em que foram escritas, quando não havia a agilidade do correio eletrônico. Mas, com certeza o conceito de agenda e de cargo ainda fazem muito sentido, ressalvado o decurso do tempo.

#### 2.2.2.5 Competências e Habilidades Gerenciais

A mutação atual da forma de trabalho e da instabilidade ambiental e organizacional têm levado a ciência da Administração a encontrar formas de tornar a função gerencial mais eficaz e adequada a cada contexto. As habilidades, tarefas, aptidões e características dos administradores são questionadas e analisadas por estudiosos da Administração, que recomendam novas formas de agir. As características e habilidades dos gerentes são evidenciadas e colocadas sob uma perspectiva integrada, vendo-se, ao final, os principais aspectos que conduzem ao melhor desempenho da função.

A respeito, Green (1999, p.07) afirma: “uma competência individual é uma descrição escrita dos hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”. As tarefas relacionadas à liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação – pondera o autor – podem ser expandidas para definição de competência.

Na interpretação de Sveiby (1998, p.11),

competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Há quem não concorde que a competência individual não pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui, no final das contas, os funcionários são membros voluntários de uma organização.

Para ele, a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos:

a) Conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;

b) Habilidade – esta arte de ‘saber fazer’ envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;

c) Experiência – é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;

d) Julgamento de valor – são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Elas agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;

e) Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Segundo esse autor, o termo competência é utilizado como sinônimo tanto de saber quanto de conhecimento. A competência pode, portanto, ser desenvolvida por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Já a habilidade, como definem Coopers & Librand (1997, p. 102), é “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. A habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. Para eles, as habilidades são determinadas de acordo com o contexto de cada tipo de organização e uma forma de defini-las pode ser a partir da análise dos processos organizacionais. Com a definição das habilidades necessárias à organização, deve-se estipular uma forma de controle para a organização certificar-se que seus funcionários são possuidores dessas habilidades.

O executivo da nova era - propõe Prahalad (1997) - deve ter, no mínimo, as seguintes características:

a) Raciocínio sistêmico para harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e o privado;

b) Competência intercultural para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião e arte.

c) Treinamento intensivo e contínuo;

d) Padrões pessoais e de comportamento.

Um outro modo de considerar o que os gerentes fazem é observar que habilidades ou competências eles precisam ter para atingir seus objetivos com sucesso. Katz (1986) identificou três habilidades gerenciais essenciais básicas:

a) Técnica - Habilidade de aplicar um conhecimento especializado ou perícia. Todos os trabalhos exigem alguma prática especializada e muitas pessoas desenvolvem suas habilidades técnicas no próprio local de trabalho;

b) Humana - Capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupos;

c) Conceitual - Capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. No caso, por exemplo, de tomada de decisão, requer que gerentes localizem problemas, identifiquem alternativas que possam corrigi-los, avaliem essas alternativas e selecionem a melhor.

Diferente dos autores acima mencionados, Mintzberg (1973) não se limita à proposição de um modelo interpretativo do trabalho gerencial. Ele considera também as habilidades que circundam esse campo de estudo. O caminho para as habilidades necessárias aos gerentes está justamente na análise dos papéis que eles desempenham, afirma. Na sua visão, pode-se conhecer as habilidades a partir dos papéis gerenciais ou partindo das atividades e dos comportamentos desenvolvidos pelos gerentes. Assim, se as habilidades gerenciais dão o suporte necessário ao desempenho dos papéis, pode-se derivar as habilidades a partir do exame dessas atribuições.

Mintzberg (1973) identifica habilidades básicas que devem ser desenvolvidas pelos gerentes das organizações, entre as quais: de relacionamento, de liderança, de resolução de conflitos, de processamento de informações, de tomada de decisão sob ambigüidade, de alocação de recursos empresariais e de introspecção.

Do exposto acima, pode-se concluir que as competências e habilidades gerenciais passam necessariamente pelo desempenho das variáveis de função de um administrador, que devem ser entendidas sob uma perspectiva integrada.

### 2.2.3 As Universidades

Na cultura ocidental, o grande acontecimento medieval e que, de certa forma, decide os destinos de toda a civilização humana é a fundação das Universidades. Seu formato europeu se expande por todos os continentes, tornando-se presença marcante em todas as sociedades. Ora sob a subordinação da Igreja, ora sob o poderio dos reis, foi sempre marcada pela vigilância da parte do Estado.

Em todo decorrer da história, a Universidade apresentou fortes dimensões conservadoras e revolucionárias. Assim como reproduziu e ditou padrões normativos à sociedade, reservou espaços para a contestação desses mesmos padrões. A possibilidade de convivência do novo com o velho, do conservador com o revolucionário é que faz da Universidade uma instituição especial, que permite a transformação sem levar ao caos.

A descrição de Rossato (1989) mostra que o surgimento da Universidade deu-se no início do século XI e apresenta os *studia generalia* como anterior à organização da instituição. O autor identifica a Universidade como herdeira da cultura greco-romana. Desta última é derivada a palavra Universidade (*universitas*) para designar uma instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, tendo como função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa.

Verger (1990) aponta o salto para a formação das primeiras Universidades da seguinte forma:

a) O aumento da tradução de textos de pensadores célebres, como Aristóteles e os esforços para conferir e recopiar os manuscritos da Bíblia tornaram amplo o horizonte de conhecimentos do século XII, resultando na expansão dos centros de ensino;

b) O desenvolvimento urbano, consistindo na divisão do trabalho, estimula o surgimento dos ofícios, comerciais ou artesanais e permite a vinculação de profissionais e a união de pensadores que trabalhavam temas próximos.

As novas condições de vida tiveram conseqüências importantes na vida escolar do Ocidente, tanto em sua organização pedagógica quanto ao seu papel social.

As primeiras e mais importantes Universidades foram a de Nápoles, a de Paris e a de Bolonha. O desenvolvimento dessas Universidades foi marcado por fortes lutas entre mestres, estudantes, Igreja e principados. A inquisição funcionou como mecanismo de controle vigente bem como refreador do desenvolvimento de um pensamento livre de preconceitos.

Como foi verificado na pesquisa de Rossato (1989), no século XI já existiam escolas ativas em Paris e na Ilha de Cité, tendo como mestres cônegos da catedral local. A Universidade de Paris reconheceu na Igreja, organização forte da época e até hoje, sua possibilidade de proteção da polícia e da justiça do rei. A data provável de criação da Universidade foi a década de 1200-1210. Em 1250, a estabilidade da Universidade foi realizada pela *Grande Carta da Universidade* que determinou as seguintes exigências:

- a) Ser responsável pelo seu recrutamento;
- b) Ter direito de outorgar estatutos para regulamentar seu funcionamento interno e de exigir de seus membros um juramento de obediência;
- c) Ter direito de eleger funcionários para assegurar a aplicação desses estatutos e representar a corporação diante das autoridades externas.

Essas premissas permitem visualizar uma estruturação ampla da Universidade rumo ao que se chamaria mais tarde de organização.

Até o final do século XIII, já existiam dezenove Universidades reconhecidas: sete na Itália, quatro na França, três na Espanha, duas na Grã-Bretanha e uma no Egito, Portugal e Turquia.

Conforme Nunes apud Rossato (1989), a falta de estruturas físicas e administrativas sofisticadas não foi empecilho ao desenvolvimento das Universidades, pois, ainda no século XIV, elas não possuíam prédios próprios e as aulas eram ministradas em conventos, salas, claustros, em casas de professores e até ao ar livre.

Rossato (1989) explica que a passagem da Universidade medieval para a Universidade moderna deu-se concomitantemente à desestruturação do feudalismo, que marca o início da idade moderna. A Universidade medieval, estruturada no

escolasticismo e conservadora na essência, torna-se incompatível com os ares do renascimento.

No século XVI, as Universidades se expandem junto com a descoberta do Novo Mundo. A América de colonização espanhola, descreve Bagno (2003), já em 1538 contava com a Universidade de Santo Domingo, em 1551 com a Universidade São Marcos, no Peru e, dois anos mais tarde, a do México. No término do período colonial, havia 23 Universidades em funcionamento nas antigas possessões espanholas.

O século XVIII foi marcado pelo crescimento das Universidades nos Estados Unidos, onde uma nova concepção de Universidade se desenvolveu. Romero (1988), credita à Whitehead a idealização da Universidade norte-americana, estabelecendo uma simbiose da pesquisa e do ensino a serviço da investigação criativa. Na avaliação de Rossato (1989), os Estados Unidos contam com o maior número de Universidades no mundo.

Tendo o século XIX como foco de observação, Rossato (1989) destaca quatro fatores de grande impacto na história das Universidades:

- a) A reforma napoleônica, que cria a Universidade imperial e estabelece uma ruptura com a concepção tradicional de Universidade;
- b) O surgimento de Universidades voltadas para a pesquisa através de seu grande mentor Guilherme de Humboldt. Coube a este intelectual a organização da Universidade de Berlim e o estabelecimento da interdependência entre Ensino e Pesquisa;
- c) O número expressivo de novas Universidades;
- d) O surgimento, na França (entre 1898 a 1901), de Universidades populares.

O século XX define-se como período de estabelecimento da universalização da Universidade. É na primeira metade do século que surge uma concepção socialista que se agrega às Universidades do leste europeu. As instituições criadas nesse período foram concebidas com base no fator de produção e teve na ex-URSS a sua idealização. Tinha por finalidade a edificação da sociedade comunista e um instrumento funcional de formação profissional e política como concepção geral.

No Brasil, os primeiros movimentos para a criação de instituições de ensino superior tiveram início no final do século XIX, com a chegada da família real. Foram criadas a Escola de Cirurgia e Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia, a Academia



da Marinha e a Escola de Engenharia e Artes Militares no Rio de Janeiro. Como se pode observar, a Universidade brasileira foi o resultado da ação do estado e assumiu forma a partir da reunião de escolas isoladas. Nesse sentido, o país já iniciou com uma instituição desarticulada, fragmentada em campos de ensino fazendo com que as primeiras Universidades fossem criadas apenas no início do século XX. Sob o ponto de vista acadêmico-administrativo, as primeiras organizações de ensino superior tiveram, desde a sua criação, a inspiração importada da Universidade de Coimbra.

Como relata o texto do Relatório Final do CRUB (2002), a instituição universitária chegou muito tarde ao nosso país e desde a sua criação, experimentou grandes mudanças. Após experiências malogradas em 1912 e 1913 nas províncias do Paraná e do Amazonas, a primeira Universidade a ser criada foi a de São Paulo, (1934), a Universidade do Brasil e a de Minas Gerais, ambas também criadas na década de 30. Ao redor do final da Segunda Guerra Mundial, foram criadas algumas Universidades católicas e a figura de Universidades privadas não existia. Todavia, em função de transformações sociais e econômicas que se multiplicaram no país, o período pós-guerra assistiu à aceleração do passo da mudança. Com a difusão da crença de que a educação era o grande instrumento para a mobilidade socioeconômica ascendente, as chamadas classe média-média e média-baixa tornaram-se as grandes demandantes de educação universitária.

Na década de 60, como reação a uma concepção universitária elitizada e a exigência de massificação da Universidade, houve mudanças substanciais do lado da demanda, mas secundariamente por educação, conhecimento ou qualidade.

Na década de 90, a demanda da educação foi atendida não pelo Estado, mas pelo setor privado, com encolhimento das Universidades públicas e o crescimento das Universidades privadas.

De acordo com a LDB (1996),

Art. 19. As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo:

II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III – confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologias específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei.

Em relação às Universidades comunitárias mencionadas pela LDB cabem, ainda, alguns conceitos adicionais uma vez que o perfil e as funções de seu dirigente assumem características próprias desse ente jurídico.

Universidade comunitária, para ser conceituada é necessário enfocá-la na realidade brasileira com as nossas características históricas, culturais e econômicas, de um lado e de outro destacar alguns traços relativos ao termo comunidade. Comunidade num olhar etimológico vem do adjetivo ‘comum’, do latim ‘communis’, formado pela preposição ‘cum’ mais o substantivo ‘munus’, que, em latim e em português, significa encargo, compromisso, dever, tarefa (VANNUCCHI, 2004, p.19).

A gestão do Reitor de uma Universidade comunitária é diferente da gestão de uma Universidade estatal ou de uma Universidade privada. A dinâmica que se institui naquela baseia-se em princípios estratégicos, tais como: sustentabilidade, efetividade social e complementaridade.

Dos princípios acima citados, a sustentabilidade é o que define a natureza jurídica da Universidade comunitária. O orçamento é elaborado por uma instituição que mantém financeiramente a Universidade, seu ente mantido. Na verdade, uma Universidade comunitária é composta de dois entes, que se completam: o mantenedor e o mantido; um é o jurídico; outro, o acadêmico. O mantenedor lida com a estrutura de provimento e sustentação; o outro, com a estrutura acadêmica; ambos interligados pela interferência do Reitor. O planejamento, a participação, a

responsabilização e a transparência fazem com que seu dirigente, o Reitor, tenha um perfil e funções explicitadas por meio de uma “práxis” política e integradora.

A efetividade e a complementaridade são princípios que exigem do Reitor esforço de avaliação e replanejamento diários, tornando-o um líder sintonizado com a dinâmica interna e externa da comunidade. Enquanto numa Universidade estatal a receita orçamentária provém dos cofres públicos na Universidade comunitária o Reitor é o responsável pela receita, fazendo-as acontecer, projetando a segurança financeira e econômica da gestão.

Por consequência o sucesso das atividades fim de uma Universidade comunitária, a pesquisa, o ensino e a extensão, dependem do perfil e do desempenho de seu dirigente maior.

Mais importante, porém, do que a estabilidade financeira da Universidade comunitária é conseguir a perspectiva desejada e configurada num projeto institucional vocacionada estrategicamente. Este é, portanto, o instrumento construído, partilhado e gerido sob a orientação do Reitor.

#### 2.2.3.1 A Administração e a Organização das Universidades

As instituições universitárias são organizações de elevado grau de complexidade com uma intrincada natureza de suas operações.

A nova LDB, Lei n. 9.394 de 20.12.1996, em seu artigo 52, caracteriza a Universidade como “instituição pluridisciplinar de formação dos Quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. A lei aponta como principal característica da Universidade, a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

Meyer Jr. (2000) assegura que administrar uma organização, seja ela o tipo que for, tem sido uma combinação de arte e ciência. Abrange a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma integrada e cooperada, buscando cumprir os objetivos da organização. Enquanto a administração como arte, está ligada à sensibilidade humana, algo pessoal e subjetivo; como técnica e

ciência, é algo que implica em transferência de conhecimento, de capacidade cognitiva e aprendizado do conhecimento organizado em determinada área.

A administração universitária possui três principais papéis, como foi verificado na pesquisa de Meyer Jr. (2000, p.149):

1. O acadêmico, ao apoiar e criar ambiente para que o ensino e a pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos ou organizacionais;
2. O econômico-financeiro, ao gerenciar a captação, gerenciamento e alocação de recursos, patrimônio e capital, de forma que haja condições suficientes para o desenvolvimento da organização, alocando-se os recursos conforme as prioridades da instituição;
3. O social, ao desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade.

Esses papéis estão inter-relacionados e seu desempenho e integração dependem da realidade de cada instituição.

Esse mesmo autor, ao se referir às instituições de ensino superior brasileiro, salienta que elas, há algum tempo, têm sido alvo de muitas críticas acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso de recursos escassos, da baixa qualidade do ensino ministrado e da pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados. Grande parte da responsabilidade do desempenho desse tipo de organização é dos seus administradores. Em se tratando das instituições universitárias, os seus administradores são os Reitores, pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamento, coordenadores dos cursos, diretores de unidades administrativas, diretores de bibliotecas e centros de informações, enfim, todos os responsáveis pelas ações nas áreas acadêmica e administrativa na instituição.

As instituições de ensino superior do Brasil, prossegue Meyer Jr. (2000), estão ainda à margem das grandes discussões e das transformações experimentadas pela sociedade nesta virada de século. Por exemplo, no que concerne à teoria organizacional, são levados em conta, como elementos essenciais, os objetivos, a estrutura, os processos e as pessoas, com seus comportamentos individual e grupal. Para que ocorra um funcionamento adequado da organização, é necessário que todas as partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados por meio do esforço

cooperado das pessoas. Como habilidades importantes neste trabalho de administrar destaca-se a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de modo a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Além disso, diz ainda o autor, é preciso levar em conta as habilidades de identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Tudo isso se constitui na essência das atividades do administrador nas organizações.

### 2.2.3.2 Modelos de Universidades

A literatura na área específica destaca a organização universitária e suas características especiais examinando-a sob a ótica da burocracia, da política, da natureza acadêmica ou colegiada e da natureza anárquica de sua dinâmica interna. Essa tipologia identifica modelos analíticos que refletem aspectos ou dimensões existentes nas Universidades.

Muitos pesquisadores, por meio de vários modelos, tentam explicar como se desenvolve a Administração e a Organização da Universidade. Dentre os vários modelos estudados, serão apresentados os modelos: Burocrático, Colegiado, Político e Anárquico. Esses modelos organizacionais auxiliam a entender ou até prever a dinâmica dos sistemas que representam.

#### a) Modelo Burocrático

A burocracia, propõe Mintzberg (1995), pode ser vista sob duas perspectivas: a mecanizada e a profissional. A primeira é a mais comum em organizações com trabalho operacional rotineiro, simples e repetitivo, que resulta em processos de trabalho altamente padronizados.

Na teoria clássica sobre burocracia, Weber (1993) apresenta as principais características do Modelo Burocrático mecanizado:

- a) a missão organizacional é claramente definida, a racionalidade é implícita, isto é, as decisões são tomadas baseadas numa revisão analítica das

- informações disponíveis e a escolha final entre as diversas alternativas apresentadas recai sobre a que apresenta melhor relação custo-benefício,
- b) os salários e promoções são baseados nas qualificações de maneira que os mais qualificados ascendem ao topo,
  - c) a cadeia de comando flui da autoridade investida no topo até os escalões inferiores,
  - d) as regras e tarefas são claramente definidas,
  - e) as decisões políticas são elaboradas no topo e comunicadas às unidades inferiores da organização por intermédio de canais de comunicação claramente estabelecidos,
  - f) as decisões de rotina são elaboradas dentro de procedimentos estabelecidos e usualmente delegadas aos escalões ou unidades inferiores,
  - g) o poder é teoricamente equiparado à autoridade legítima.

No modelo burocrático, Baldrige et al.(1977) preconizam a racionalidade instrumental ou técnica da seguinte forma:

- a) a divisão do trabalho é horizontal ou departamentalizada;
- b) os papéis são definidos pela organização;
- c) a divisão é vertical constatada pela hierarquia formal, com relações de autoridade e estrutura de poder;
- d) as regras e normas são escritas e exaustivas;
- e) as relações sociais são formais e impessoais;
- f) os canais de comunicação são formais e usualmente fechados;
- g) o administrador é profissional;
- h) a remuneração é feita em função da posição na hierarquia formal;
- i) os objetivos e tecnologia claros e definidos constituem a base da estrutura de decisão;
- j) há supervisão e controle de acordo com a hierarquia formal, em função do processo produtivo e a existência de um produto mensurável.

Mintzberg (1995) denominou a burocracia profissional de burocracia descentralizada e a identificou como sendo inerente a organizações que possuem estruturas descentralizadas, com base na padronização de habilidades e com o núcleo operacional como componente-chave. Esse tipo de organização está voltado

para mecanismos de coordenação que, ao mesmo tempo, permitem a padronização e a descentralização.

Na burocracia profissional, prossegue o autor,

- a) os especialistas têm treinamento elevado e é dado a eles considerável controle sobre seu trabalho,
- b) o controle do próprio trabalho leva o profissional a atuar relativamente independente dos colegas, mas muito perto dos clientes aos quais serve,
- c) a estrutura da organização é essencialmente burocrática e a coordenação é obtida no delineamento de padrões que determinam o quê e para que ser feito; são estabelecidos padrões universais que devem ser ensinados pelas Universidades e utilizados por todas as burocracias da profissão,
- d) os processos de trabalho são muito complexos para serem padronizados, pois os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam à padronização,
- e) a autoridade de natureza profissional é muito enfatizada, levando ao poder da perícia,
- f) os profissionais controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam; são encontradas, freqüentemente, duas hierarquias paralelas: a acadêmica e a administrativa,
- g) há uma democracia de baixo para cima para os profissionais, e a outra mecanizada de cima para baixo, para a assessoria de apoio; são com freqüência, fonte de conflito, embora sejam paralelas.

A burocracia pode ser entendida como um sistema político-administrativo integrado que visa à máxima racionalidade funcional e busca a eficiência para atingir os fins desejados. A efetivação e a amplitude do processo decisório se verificam de acordo com a posição ocupada pelo administrador na organização e, de conformidade com o nível hierárquico, com o grau de autoridade do cargo.

Alguns estudiosos como Merton, Crozier, Motta (1998), como mostra Alves (1989), introduziram, na investigação da sociologia da burocracia, elementos enriquecedores e atualizadores do tema. Criticam e questionam a impessoalidade alienante, as disfunções e os conflitos entre o formalismo e a identidade pessoal, a rigidez hierárquica, a racionalidade formal como instrumento de dominação, dentre outras vulnerabilidades práticas identificadas no modelo burocrático.

Ao estudar as conseqüências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton notou as conseqüências imprevistas (ou indesejadas) e que levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqüências imprevistas deu o nome de disfunções da burocracia, designando as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo adquiriu junto aos leigos do assunto. As disfunções da burocracia são:

- a) internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos,
- b) resistência às mudanças,
- c) excesso de formalismo e de papéis,
- d) despersonalização dos relacionamentos,
- e) categorização como base do processo decisório,
- f) superconformidade às rotinas e procedimentos,
- g) exibição de sinais de autoridade e dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Blau (1974) evidencia que, embora as Universidades tenham características burocráticas, como a divisão do trabalho e a hierarquia administrativa, existem consideráveis diferenças entre elas com relação a outras organizações burocráticas, como o grau de descentralização administrativa da autoridade e a falta de outros atributos burocráticos, a supervisão do trabalho, regras detalhadas sobre o desempenho e responsabilidade acadêmica.

Blau (1974), Leitão (1985), Mintzberg (1995) e Stroup apud Hardy e Fachin (2000), acreditam que o modelo burocrático é o que mais se assemelha à administração praticadas nas organizações universitárias. Essas organizações são burocráticas, em parte, porque a sociedade que as rodeia é burocrática. Isso quer dizer que as organizações de ensino superior refletem a organização das outras organizações burocráticas da sociedade.

A burocracia, extremamente eficiente em ambientes estáveis e previsíveis, não atende mais aos requisitos da sociedade atual. Enquanto as organizações protegiam-se do ambiente externo e permaneciam invulneráveis pela ausência de competitividade, a burocracia resolvia todos os seus problemas. Com isso, suas disfunções eram perdoadas. No entanto, a partir do momento em que a concorrência se torna acirrada, a própria natureza do trabalho muda seu aspecto.



## b) Modelo Colegiado

Em contraposição ao Modelo Burocrático, vários autores têm declarado a Universidade como um corpo colegiado ou “comunidade de estudiosos”, com destaque, entre esses autores, a Volpato (2002), que considera alguns pressupostos:

- a) os acadêmicos têm tendências a não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia;
- b) a participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisão é temporária;
- c) a comunidade docente tende a administrar seu próprio trabalho, por meio da autoridade profissional;
- d) os funcionários burocratas tendem a administrar com menor influência;
- e) as decisões são tomadas por consenso;
- f) o docente é tecnicamente competente para tomar suas próprias decisões.

Etzioni (1989) afirma que as qualificações dos profissionais, a falta de regras bem definidas e a ambigüidade organizacional são tais que as decisões deveriam ser tomadas pela obtenção do consenso entre os profissionais e os administradores. Isso quer dizer que a base desse modelo está no compartilhamento da administração da organização.

O modelo descrito por Baldrige et al.(1977) mostra haver participação intensa dos professores nos processos de decisões. Tem o conhecimento como a base da autoridade e os conflitos, comuns antes do consenso, são resolvidos quando as decisões de um grupo predominam em detrimento de outro e busca-se o acordo.

O conflito acredita Etzioni (1989), resolve-se pela divisão de responsabilidades, de forma que as atividades fins são controladas pelos especialistas, as atividades-meio pelos administradores e a estrutura total supervisionada por uma pessoa com maior capacidade administrativa e autoridade do que um especialista médio e com mais autoridade e competência profissional que o administrador médio.

Em situações em que os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para outros, descrevem Hardy e Fachin (2000, p. 24), há

oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso por meio da criação de uma adesão a valores institucionais.

### c) Modelo Político

A tomada de decisão pela dinâmica do consenso incorre em discussões prolongadas, antecedendo a decisão, como uma vitória momentânea de um grupo sobre o outro. O Modelo Político de tomada de decisão proposto por Baldrige et al.(1977) complementam os Modelos Burocrático e Colegiado.

Para esses autores, as Universidades constituem-se num tipo de organização profissional que difere das principais características das organizações industriais, empresas governamentais e firmas de negócios.

Dentro do modelo político, o administrador é um mediador, um negociador, uma pessoa que navega entre blocos de poder, tratando de estabelecer cursos de ações viáveis para a organização.

De acordo com Hardy e Fachin (2000), Baldrige et al.(1977) conclui que a organização universitária caracteriza-se pela fragmentação entre grupos de interesse, possuem metas e valores diferentes. Quando falta ou há escassez de recursos, cada qual luta para defender seus interesses. As premissas básicas destacadas no modelo político são:

- a) o conflito é natural e deve ser esperado em qualquer organização complexa;
- b) nas organizações de ensino superior, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse que se esforçam para garantir a prioridade de seus valores e metas;
- c) muitas das principais decisões são controladas por pequenos grupos da elite do poder;
- d) a tendência democrática é similar à da sociedade em que está inserida;
- e) a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal do sistema burocrático;
- f) interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões nas Universidades.

Rodrigues (1985) reforça o argumento de que a Universidade não se atém plenamente ao modelo burocrático, mas, por suas características, se aproxima mais

do Modelo Político na medida em que se trata de uma instituição singular, dividida em várias subculturas, com diversidade e ambivalência de objetivos. Baldrige et al.(1977) enfatizam que as organizações complexas possam ser estruturadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesses e conflitos similares aos que existem na cidade e no estado e mesmo em outras situações políticas.

A respeito do aspecto político das instituições universitárias, assim se expressa Baldrige et al.(1977) apud Hardy e Fachin (2000, p.25):

Nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um “colégio” acadêmico, repletos de busca de consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos.

Nas organizações universitárias, os diferentes grupos de poder e de interesse se esforçam para assegurar a prioridade de seus valores e metas. A pressão política e a negociação ultrapassam os limites de autoridade formal e os interesses de grupos externos também podem exercer poder sobre as decisões.

Na ótica de Gouveia (1981), a estrutura de decisão da Universidade utiliza-se de modelos de integração orgânica a partir de dispositivos legais previstos em lei, identificados por ele como “mecanismos de integração”, que asseguram o fluxo vertical das decisões e informações. Ressalta que esses mecanismos conformam um sistema de integração acadêmica composto por vários níveis. O primeiro nível trata da administração superior da Universidade, formada por órgãos deliberativos superiores de coordenação de ensino e de pesquisa; o segundo, são os órgãos intermediários setoriais de coordenação de unidades afins; o terceiro, as faculdades formadas de departamentos reunidos em unidades conhecidas como centro; o quarto, constituído pelos departamentos, que operacionalizam e geram o produto da Universidade, por meio das funções de ensino e pesquisa.

#### d) Modelo Anárquico

Neste modelo, segundo Birnbaun (1988), os objetivos são pouco específicos, o poder é disperso e a organização não conta com resultados efetivos. As metas da

organização nem sempre são coerentes e, freqüentemente ambíguas, são mal definidas. Cohen e March (1974) pensam parecido como Birnbaun (1988). Para eles, a teoria da organização anárquica parte da premissa de que as metas das Universidades, por serem mal definidas, às vezes inconsistentes e freqüentemente ambíguas, limitam a centralização da autoridade na estrutura burocrática. Nesse sentido, as tomadas de decisão ficam prejudicadas porque os participantes, em geral, dedicam apenas atenção parcial aos assuntos da organização, a inércia é muito grande, há uma tendência para que as decisões importantes sejam esquecidas, em função de outros problemas, o sistema é sobrecarregado e sem informações básicas consistentes.

Cohen e March (1974) apud Baldrige et al.(1977) procuram explicar o processo decisório nas organizações universitárias como fruto de decisões individuais. Cada indivíduo que se encontra na instituição é visto como um tomador de decisões autônomo.

Os mestres decidem se vão ensinar, quando e o que vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e o que vão aprender. Os legisladores e doadores decidem se vão sustentar quando e o que vão sustentar. Não se pratica nenhuma coordenação, nem controle. Os recursos se atribuem por qualquer processo que surge, porém sem referência explícita a alguma meta superordenada. As decisões do sistema são uma consequência produzida pelo sistema, mas sem ser decisivamente controlada por nada.

Para Hardy e Fachin (2000), anarquia organizada só aparece quando as decisões são relacionadas com temas sem importância ou circunstâncias de decisões em estruturas complexas, fragmentadas e com o poder altamente disperso.

Ao comparar o Modelo Anárquico com o Modelo Burocrático, Cohen e March (1974) apud Baldrige et al.(1977) ressaltam certas características que os diferenciam:

- a) os indivíduos se comunicam entre si,
- b) os recursos lhes permitem ir a direções diversas sem coordenação,
- c) as decisões são tomadas mediante ações não coordenadas dos elementos, constituindo-se em subprodutos de atividades que não têm planos nem pretensões,
- d) as metas são ambíguas,
- e) a participação é fluida,

- f) os dirigentes institucionais são catalisadores, ou seja, não conduzem tanto a instituição como canalizam suas atividades de formas sutis,
- g) não mandam, mas negociam.

Cada modelo apresentado, resume Birnbaum (1988, p.84), representa uma versão idealizada da instituição, vista por meio de lentes de um Quadro cognitivo específico. Nenhum dos modelos representa com perfeição o complexo sistema da organização universitária. É importante ressaltar que, entre os modelos de governo acadêmico que merecem maiores atenções da parte de pesquisadores, estão os Modelos Burocrático, o Colegiado e o Político.

### 2.2.3.3 Universidades como Organizações

Lopes (1998) aponta quatro paradigmas que nortearam as práticas de gestão educacional e que resultaram da transposição das teorias organizacionais para as escolas: eficiência (critério econômico), eficácia (critério pedagógico), efetividade (critério político) e relevância (critério antropológico). A eficiência e a eficácia são critérios de natureza instrumental e por isso devem subordinar-se aos critérios efetividade e relevância, enquanto critérios de natureza substantiva mais adequados a instituições de ensino. A predominância de critérios de natureza política e antropológica na ação organizacional em Universidades faz com que as teorias que tomam como referência a escolha racional e os fundamentos econômicos da ação, tenham menor poder explicativo nesse tipo de organização, o que justifica a opção neste trabalho pela teoria institucional.

Quanto ao funcionamento, a Universidade brasileira apresenta uma semelhança muito grande quanto à forma organizacional, mesmo em face às enormes distâncias existentes entre suas unidades (MACHADO DA SILVA, 1991). Essa homogeneidade tem a ver com as reformas de 1968 na educação brasileira quando as Universidades federais tiveram que obedecer a certas exigências gerais em termos de estrutura, fazendo com que a maioria das demais Universidades passasse a adotar estruturas semelhantes, embora desobrigadas legalmente.

Na década de 90, com a intensificação da crise no financiamento do ensino público, principalmente no ensino superior, a comunidade universitária, o Conselho

de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB e o Ministério da Educação - MEC passaram a debater a idéia de proceder avaliações institucionais nas Universidades brasileiras, que poderiam tornar os processos de gestão universitária menos "amadorísticos" e assim, fundamentar as solicitações de recursos, prestar contas à sociedade e, ao mesmo tempo, responder às críticas de desperdício.

A presença do Estado na implementação de um processo avaliativo iniciou já na década de 80 com a realização de seminários, como o Encontro Nacional para discussão do tema "Avaliação do Ensino Superior", embora somente na década de 90 estruturaram-se e implementaram-se atividades de avaliação como o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, o - "provão" Exame Nacional de Cursos (ENC) e as Comissões de Especialistas - CEs. Reforçando a defesa do uso da Teoria Institucional para explicar o fenômeno específico da Avaliação Institucional, destaca-se que aquele encontro inseria-se em programação mais ampla de estudos relativos a essa matéria. Voltava-se para a análise de modelos já implementados em outros países com debates sobre essas experiências, visando obter contribuições para a realidade brasileira. Quanto aos programas mais recentes, deve-se afirmar que as avaliações passam a ser vinculadas à alocação de recursos e critério de julgamento pelo "mercado" de alunos e professores. Assumem, assim, um caráter coercitivo, além da dimensão normativa pela expansão da formação de profissionais na área específica de gestão universitária com ênfase em avaliação institucional através de cursos como, por exemplo, os da UNESCO e os programas de mestrado em gestão universitária da UFSC, da PUC/PR e da São Marcos/SP. (LOPES, 1998).

Esses processos de avaliação institucional iniciaram de maneira polêmica, como no caso da USP, onde foi publicada a "lista dos improdutivos", mas rapidamente passaram ao controle das lideranças nacionais da Universidade, que desenvolveram um programa vinculado ao MEC, mas com certa autonomia em relação à política oficial.

Considerando que a avaliação institucional passou a integrar a totalidade das Universidades públicas federais e a quase totalidade das Universidades comunitárias, confessionais e leigas, torna-se instigante a compreensão dos fundamentos que nortearam a sua estruturação e condução.

Outro aspecto característico das organizações universitárias consiste da prevalência da inatividade na tomada de decisão, onde os participantes tendem a

manterem-se distantes do processo político, julgando essa atividade como não compensadora. A participação se dá de forma fluida, conduzindo os indivíduos que participam do processo decisório a fazê-lo de forma descontínua.

O caráter complexo do sistema organizacional universitário, citado por Baldrige et al.(1977), não é satisfatoriamente explicado pelo termo padrão burocracia, pois este traz a conotação de estabilidade ou rigidez na medida em que as organizações acadêmicas parecem mais fluidas. Burocracia implica distintas linhas de autoridade e estrito comando hierárquico; organizações acadêmicas têm falta de linhas de autoridade e têm empregados profissionais que demandam autonomia no seu trabalho. Burocracia sugere uma organização coesa com objetivos claros; organizações acadêmicas são caracteristicamente fragmentadas, com objetivos ambíguos e contestados. Burocracias descrevem adequadamente certos aspectos de faculdades e Universidades tais como os serviços de escritório e secretarias, captação de recursos, mas não se aproximam daqueles processos que se constituem na essência dessas organizações política-acadêmicas.

Para melhor explicar o caráter diferencial desse tipo de organização, foi proposto o termo "anarquia organizada" (COHEN e MARCH, 1983). Esse termo deve-se ao fato de que nas Universidades é permitido às pessoas irem em diferentes direções sem coordenação por uma autoridade central. Líderes são relativamente fracos e decisões são tomadas pela ação individual. Como os objetivos são ambíguos, as decisões são freqüentemente produto de atividades não pretendidas e não planejadas. Nessas circunstâncias, Reitores e outros líderes institucionais servem principalmente como catalizadores ou facilitadores de um processo contínuo. Eles não comandam, mas negociam. Eles não planejam compreensivamente, mas tentam aplicar soluções preexistentes aos problemas.

Vincula-se a esse modelo um mais específico de escolha, denominado "lata de lixo" onde vários problemas e soluções são depositados pelos participantes. No Quadro 07 sugere-se algumas características que diferenciam organizações acadêmicas de organizações burocráticas.

<b>Características</b>	<b>Organizações Acadêmicas</b>	<b>Burocracias tradicionais</b>
Objetivos	Ambíguos, contestados e inconsistentes	Objetivos claros, menos desacordos
Serviço ao cliente	<i>client-serving</i>	Processamento de material, comercial
Tecnologia	confusa, não rotinizada e holística	Clara, rotinizada e segmentada
Staff	Predominantemente profissional	Predominantemente não profissional
Relações Ambientais	muito vulnerável	Menos vulnerável
Imagem sumarizada	Anarquia organizada	Burocracia

Quadro 07 - Características de Organizações Acadêmicas Tradicionais

Fonte: Adaptado de Baldrige et al. (1977, p.15).

Os modelos burocrático, político e colegiado podem explicar alguns aspectos das faculdades e Universidades (BALDRIDGE et al.1977). O modelo weberiano, por exemplo, apresenta um conjunto de características que podem ser encontradas na Universidade: "a coordenação era alcançada através da divisão de trabalho; as atividades eram padronizadas; critérios impessoais eram utilizados; uma hierarquia administrativa era visível; e regras e regulamentos formais eram utilizados." (STROUP apud HARDY e FACHIN , 2000, p.21).

Além disso, o modelo burocrático é explicativo, principalmente, dos aspectos estruturais da Universidade brasileira e aproxima-se mais de tipos específicos de Universidades como é o caso daquelas voltadas fundamentalmente para o ensino, onde os profissionais têm um envolvimento menor com a instituição. No entanto, aquelas Universidades voltadas mais para a pesquisa e formação de docentes e pesquisadores, com processos decisórios mais complexos e com envolvimento mais efetivo de docentes, tendem a aproximarem-se mais dos modelos anárquicos e políticos ou de burocracias profissionais.

Estabelecido o referencial teórico, o capítulo a seguir trata dos procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos desta tese, não se limitando somente ao conjunto de operações de um método, mas a todo processo da ação empreendida para a aquisição de dados. Abrange a descrição da natureza da pesquisa, do método de investigação, o período, as variáveis, os instrumentos, os limites, os sujeitos da pesquisa e o processo da coletada de dados.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa e o Método de Investigação**

##### **3.1.1 Natureza da Pesquisa**

Para compreender o papel do Reitor de Universidades Comunitárias da Região Sul do Brasil e sua relação com o perfil intra-empendedor, propõe-se realizar um estudo qualitativo que possibilite mostrar esta relação, a partir de uma abordagem fenomenológica (q.v. item 3.1.2).

A pesquisa qualitativa fundamenta a investigação social sob visões de mundo historicamente construídas, o que lhes confere um caráter de comprometimento social. Nessa direção, a relação entre o pesquisador social e seu campo de estudo se estabelecem definitivamente. A visão do pesquisador e de seu objeto de estudo estão, pois, implicados em todo o processo de conhecimento, desde a concepção do objetivo da pesquisa, da definição do campo de estudo, dos resultados do trabalho (a análise qualitativa das informações coletadas em decorrência de sua aplicação) e, neste caso, a realidade social. Trata-se, portanto, de pesquisa qualitativa, que considera o contexto histórico e a realidade social como fatores relevantes para fundamentar a análise das informações coletadas. (MINAYO, 1993; LÜDKE, 2000)

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa corresponde às expectativas deste estudo. Num aspecto, porque responde a questões muito particulares e, em outro, porque se preocupa com um nível da realidade que não pode ser quantificado. Isto é, trabalha com um universo de significados, motivos, sonhos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Observa os espaços profundos das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalizações de variáveis, prática constante da pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Supõe, portanto, o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, geralmente através de trabalhos intensivos de campo, como será realizado nesta pesquisa. É necessária a investigação profunda da situação onde os fenômenos sociais ocorrem porque só assim será possível entendê-los e estudá-los mais adequadamente. A busca da compreensão do papel do Reitor em Universidades comunitárias, objeto desta pesquisa, será descrito e analisado dentro dessa mesma perspectiva.

Essa referência fundamenta-se na compreensão das estruturas e instituições como resultado da ação humana objetiva. Desta forma, considera-se que o fenômeno ou, o processo social, deve ser entendido nas suas determinações e nas transformações sociais provocadas e/ou criadas pelos sujeitos históricos. E a pesquisa qualitativa demonstra essa condição.

Para investigar o papel do Reitor em Universidades comunitárias optou-se pela abordagem fenomenológica porque permite propiciar o desvelar da essência da consciência, ou seja, a intencionalidade. Não se refere, pois, apenas ao visualmente presente, mas abrange o próprio movimento de efetivação ou de desejo de efetivação do ato em que a vivência ou a experiência se dá, buscando seu significado.

### 3.1.2 Método de Investigação

Na pesquisa fenomenológica são tomados como objeto, tanto a coisa que se torna objeto para o sujeito, como a consciência que faz relações desse conhecimento. Isso quer dizer que o eu e suas experiências subjetivas são assumidas como coisas em si, parte do mundo, que tem significado para um sujeito.

A pesquisa fenomenológica tem como princípios primeiros o de não ir além da sua manifestação e, portanto, ser relativa à percepção. Dependente da consciência e de conceber a consciência, não como parte ou região de um campo mais amplo, mas como um todo absoluto, que não depende e que não tem nada fora de si.

É por isso que o método fenomenológico é um procedimento intelectual para captar intuitivamente as essências mediante a descrição interpretativa dos fenômenos.

Os passos do método fenomenológico, apresentados a seguir, foram construídos com base na teoria de Husserl (1988), Maurice Merleau-Ponty (1999), nos escritos de Creusa Capalbo (1983, 1984) e Thomas Ranson Giles (1975). Sabe-se, contudo, que não existe uma prescrição rígida. Com efeito, pode-se dizer não há um método fenomenológico prescritivo. Trata-se, em essência, de uma atitude porque visa compreender o existir, simplesmente como ele se mostra. Conseqüentemente, o compreender torna-se um modo de ser, não havendo disjunção entre sujeito-objeto.

#### 3.1.2.1 Voltar às Coisas Mesmas

É a experiência própria, pessoal que o pesquisador possui para pesquisar determinado assunto. Conforme Capalbo (1984, p.09) 'voltar às coisas mesmas' é

a atitude descritiva desprovida de conceitos *a priori*; o que se visa é redescobrir num encontro original, anterior a todas as informações já

dadas, o que são as coisas nelas mesmas tais como se mostram ou aparecem à consciência perceptiva.

Voltar às coisas mesmas significa procurar, o máximo possível, livrar-se de pré-conceitos ou conhecimentos já adquiridos sobre o assunto. É ver uma situação problema conforme se apresenta para a consciência dos sujeitos envolvidos na investigação.

### 3.1.2.2 Redução Fenomenológica

O pesquisador realiza muitos atos, juízos, impressões, muitas vezes fugazes, que não podem ser considerados na pesquisa porque esta deve estar isenta de suas divagações. O pesquisador fantasia acerca das coisas, pensa ou imagina objetos e pessoas que são compatíveis com o contexto. No entanto, elas não existem no mundo, mas estão no imaginário do sujeito investigador.

Redução fenomenológica significa colocar entre parênteses todo o saber prévio sobre um tema, sobre o qual já se tem algum conhecimento proveniente de leituras ou de ter ouvido falar. Não significa negar, simplesmente; significa deixar de lado, suspender crenças, valores e teorias. A redução é o caminho para se chegar à essência do fenômeno. Segundo Giles (1975, p.171) :

A redução é necessária para se chegar à evidência apodítica, pois a percepção nunca é uma manifestação adequada do objeto espacial; por mais perfeita que seja a percepção a crença da percepção significa sempre mais do que realmente é visto, e a coisa vista permanece um misto de visto e não-visto.

Para a fenomenologia, colocar entre parênteses um conhecimento prévio não significa ausência de investigação prévia. Na realidade, é preciso mesmo ter um certo grau de conhecimento acerca da temática que se almeja conhecer melhor. O que é preciso, porém, é apenas suspendê-lo momentaneamente. Essa atitude niilista permite deixar o informante à vontade, dando liberdade para que seu conhecimento e sua vivência como Reitor possa fluir naturalmente. Por outro lado, as pessoas, em relatos de experiências ou vivências, mostram uma tendência natural para acrescentar ou omitir fatos. Ao pesquisador cabe o dever de se limitar aos fenômenos que estão diante de seus olhos, evitando interferir com seu

conhecimento prévio ou mesmo “armar-se” ou ‘prevenir-se” durante o desenrolar da entrevista ou da reunião que realiza para obter informação.

Isso quer dizer que uma investigação com características de redução fenomenológicas, também denominada de *Epoche*, precisa prescindir de toda a questão relativa à experiência sobre o fenômeno estudado. Ao se focalizar um tabu, por exemplo, coloca-se de lado todos os antecedentes a respeito desse tema e focaliza-se apenas o que é visto e sentido pelos informantes selecionados.

Assim, a redução eidética possibilita atingir a essência do fenômeno. Ela surge do método das variações imaginárias que possibilitam a aproximação cada vez maior do invariante ou da essência. A esse respeito, assim comenta Merleau-Ponty (1999, p.10) :

É porque somos do começo ao fim relação ao mundo que a única maneira, para nós, de apercebermos-nos disso é suspender este movimento, recusar-lhe nossa cumplicidade [...] ou ainda colocá-lo fora do jogo. Não porque se renuncie às certezas do senso comum e da atitude natural [...], mas porque, justamente enquanto pressupostos de pensamento, elas são ‘evidentes’, passam despercebidas e porque, para despertá-las e fazê-las aparecer, precisamos abster-nos delas por um instante. [...] O maior ensinamento da redução é a impossibilidade de uma redução completa.

Por fim, constata-se que a essência do sentido da redução fenomenológica num estudo científico é de difícilíssima concretização na sua íntegra.

### 3.1.2.3 Descrever o Fenômeno

Nesse passo metodológico é descrito elemento por elemento, tudo o que se vê no fenômeno e somente o que se vê do assunto focalizado. Por exemplo, dentro de uma Universidade será descrito tudo o que a retrata, o que se vê e se percebe, as pessoas, o que elas fazem, o que dizem, como se relacionam.

Segundo Merleau-Ponty (1999, p.01), a fenomenologia

[...] é a tentativa de uma descrição de nossa experiência tal como ela é, e sem nenhuma deferência à sua gênese psicológica e às explicações causais que o cientista, o historiador ou o sociólogo dela possam

fornecer [...] trata-se de descrever, não de explicar nem de analisar, de compreender não de realizar experimentações.

A compreensão é um tipo de conhecimento intuitivo, a explicação é do tipo analítico, ou seja, divide uma totalidade em seus elementos constitutivos para analisá-la, em seguida, reconstruindo-a numa ordem de relação causal.

Deve-se, portanto, descrever minuciosamente, apropriada e fielmente os detalhes relevantes e correlacionados à investigação. Descrever minuciosamente significa buscar o original, ir ao princípio do fenômeno, partindo sempre de uma vivência, de uma experiência própria e pessoal e não de uma idéia. Nas palavras de Husserl (1988), isso implica em “voltar às coisas mesmas”, retomando o primeiro passo desse método.

Descrever apropriadamente um fenômeno significa dar-lhe sentido, diferenciá-lo de outros. É descrevê-lo como o sujeito o percebe. O fenômeno sempre se mostra multifacetado, mas para a descrição ser expressiva, é necessário que corresponda à visão do sujeito que a descreve. Isso não significa que ela é um retrato subjetivo de uma realidade, que pode levar a um relativismo arbitrário. Nesse sentido, a descrição foi feita por um sujeito, deve corresponder às mesmas percepções para outro sujeito que se colocar em seu lugar, adotando o mesmo ponto de referência. Nesse sentido, ela deixa de ser subjetiva, isolada e passa a ser intersubjetiva, comunitária.

#### 3.1.2.4 Interpretação

Na perspectiva fenomenológica, a objetivação emerge no relacionamento entre pesquisador e sujeito. O sujeito da pesquisa atribui significados às vivências e o que se deseja é compreender esses significados. Pensar o pensado é, pois, a essência de uma interpretação, que passa a ser, então, uma das principais tarefas metodológicas porque procura compreender as experiências da vida cotidiana, ou seja, compreender as percepções do sujeito a respeito da sua existência.

É preciso, dizem os fenomenólogos, perceber e sempre interpretar com um referencial, isto é, com elementos prévios. O mundo deve ser apreendido no

significado de cada pessoa porque cada pessoa tem seu mundo povoado de lembranças, fantasias e sentimentos.

Husserl (apud CAPALBO, 1983, p.63) explica que a interpretação pode ser assim:

O mundo não pode ser experimentado ou conhecido numa forma 'bruta', livre de interpretações, pois é um mundo de objetos e relações significativas constituídas de modo intersubjetivo, e que estão no mundo e não na mente do observador [...] a objetividade é uma construção subjetiva ou intersubjetiva.

Através da interpretação, o sujeito atribui significado às experiências vividas, aos fenômenos em si. A significação se manifesta de diversas formas: cultural, social e histórica. O importante é descrever e compreender como as experiências ou os fenômenos são vividos e compreendidos pelos sujeitos durante o processo de realização da pesquisa. Dessa forma, percebe-se que a interpretação possibilita viver a intersubjetividade que, por sua vez, oportuniza vivenciar o diálogo.

O diálogo, enquanto experiência de comunicação entre pessoas é uma relação interpessoal e, portanto, de acolhimento do outro, de sentir e de ver como o outro sente e pensa.

O diálogo leva ao exercício da reflexão. O refletir possibilita a argumentação de idéias, de ações e, também, possibilita a passagem de uma consciência ingênua a uma consciência crítica. Esta não é um estado, é um constante exercício que se faz quando ocorre um questionamento, uma indagação na relação eu-tu e eu-eu.

O pesquisador, contudo, deve tomar o cuidado para que durante a realização da interpretação não incorra no risco de assimilar a percepção às sínteses. É que a cada momento a percepção é recheada de impressões fugazes e divagações. Isso pode incorrer na tentação de fantasiar o objeto de investigação, imaginando coisas e pessoas que não fazem parte do contexto pesquisado.

A interpretação contém a reflexão, a que Merleau-Ponty (1999, p.15) se refere como o momento da criação:

[...] Eu comecei a refletir, minha reflexão é sobre um irrefletido, ela não pode ignorar-se a si mesma como acontecimento, logo ela se manifesta como uma verdadeira criação, como uma mudança de estrutura da consciência, e cabe-lhe reconhecer, para aquém de suas próprias operações, o mundo que é dado ao sujeito, porque o sujeito é dado a si mesmo [...].

Por fim, há que registrar que nenhuma análise é definitiva. A realidade possibilita a percepção de uma infinidade de essências e a interpretação está em constante transformação.

### **3. 2 Pesquisa, Período, Variáveis e Instrumentos**

Conforme já explicitado anteriormente, a abordagem da pesquisa qualitativa foi a que se mostrou mais apropriada para investigar o tema. Assumiu caráter exploratório, em função do seu propósito, ou seja, “o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições” (GIL, 2000, p.45). Permite este método a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema abordado por envolver pesquisa bibliográfica, entrevistas “com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado” e exemplos que estimulam a compreensão do objeto em estudo (SELLTIZ, 1987, p.63).

O trabalho de coleta de dados ocorreu durante o ano de 2003, principalmente quando coincidia com reuniões em que os Reitores da região Sul do Brasil estavam presentes. Nessas ocasiões, pela facilidade propiciada, foram feitas as entrevistas com os cinco Reitores sorteados.

As variáveis envolvidas na investigação foram abstraídas da literatura concernente (LEZANA E TONELLI; DOLABELA, 1999; DRUKER, 1987; FILLION, 1999; LEITE, 1998; LOBOS, 2000; LONGEN, 1997; PEREIRA, 2001; PINCHOT III, 1989; SANTOS, 2001; VOLPATO, 2002; etc). O Quadro 08 exhibe as variáveis de perfil e de função empregadas como parâmetro para selecionar, analisar e compreender o papel do Reitor em Universidades comunitárias da região Sul do Brasil.



	<b>Varáveis de Perfil</b>		<b>Variáveis de Função</b>
1	Abertura para Inovação	1	Conhecimento de Administração
2	Autonomia	2	Conhecimento de Psicologia
3	Comprometimento	3	Coordenação de Equipes
4	Dinamismo	4	Educação/Formação
5	Liderança	5	Inserção Política
6	Motivação	6	Planejamento e Controle
7	Perseverança	7	Poder
8	Relacionamento Interpessoal		
9	Transparência		
10	Valores		

Quadro 08 – Variáveis de Perfil e de Função

O instrumento principal de coleta de dados constituiu-se de uma entrevista semi-estruturada (Apêndice B) realizada com cinco Reitores de Universidades comunitárias da região Sul do Brasil, tendo por objetivo extrair de suas falas o papel do Reitor como gestor universitário intra-empendedor. Para atingir esse objetivo, do discurso de cada um deles, foram abstraídas as variáveis de perfil e de função alistadas no Quadro 08.

As questões formuladas para a realização das entrevistas foram cuidadosamente elaboradas no intuito de permitir emergir manifestações espontâneas, as mais próximas possíveis, do caráter intra-empendedor do conjunto dos Reitores investigados.

### **3.3 Limites da Pesquisa**

A pesquisa se limitou a esboçar o perfil de cinco Reitores de Universidades comunitárias do Sul do Brasil, cujos dados serviram para compor os parâmetros que orientaram e subsidiaram a análise dos dados.

Os limites que circunscreveram este estudo estão associados ao fato de abordar fenômenos, muitas vezes, limitados às características individuais de gerenciar de cada entrevistado. Dessa forma, foi necessário levar em consideração a realidade vivida e a formação específica de cada um deles e daí extrair as

generalidades que podem caracterizar o perfil de um Reitor intra-empendedor. Em alguns pontos, a profundidade no trato do tema foi prejudicada pela ausência de maior consistência das evidências. Quando este fato ocorreu, a tese assumiu um caráter exploratório, mostrando-se como tipo de pesquisa adequada para interpretar o papel do Reitor com perfil intra-empendedor, em Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

Não menos importante do que essas limitações é o estado atual de constante mudança nas ordenações do Ministério da Educação e Cultura – MEC do País e na gestão universitária de cada instituição do Reitor investigado. Assim, as limitações desta pesquisa estão vinculadas à realidade objetiva em que cada Reitor está inserido e, portanto, podem vir a extrapolar os determinismos associados aos fatos apreendidos e pesquisados.

A proposta deste estudo não pretende descrever um modelo acabado, pronto e cristalizado, mas um referencial que considera a mudança e as novas percepções como alavancas que conduzem a construções de metodologias cada vez mais adaptadas e adequadas à construção de perfis para Reitores, em particular quando se trata de Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

Outra restrição a ser considerada refere-se aos dados coletados que são decorrentes das percepções das pessoas e, por conseguinte, tendem a ser mutáveis. Isto pode significar o retrato de uma determinada postura em um determinado período e, além disso, refletir as experiências, tanto objetiva como subjetiva, de cada Reitor, enquanto gestor universitário, restringidos pelo tempo e pelo espaço.

Assim, não se pretende alimentar a expectativa de que este estudo tenha como escopo desenvolver um modelo para compor o perfil de um Reitor a uma dada realidade, mas apenas discutir o papel do Reitor, como gestor intra-empendedor, em Universidades comunitárias do Sul do Brasil a partir do Quadro teórico apresentado na Revisão da Literatura.

### 3.4 Sujeitos da Pesquisa e Processo da Coletada de Dados

Neste tópico, apresentam-se os sujeitos da pesquisa e o processo da coleta de dados. Em seguida, é apresentado o Quadro 09, que resume as características gerais desses sujeitos.

#### 3.4.1 Sujeitos da Pesquisa

De um universo de 29 Universidades comunitárias da região Sul do Brasil (Apêndice A), compuseram os sujeitos desta pesquisa, em forma de sorteio, cinco Reitores com, no mínimo, dois anos de gestão universitária. Obedecendo a princípios éticos, seus nomes serão substituídos pelas cinco primeiras letras do alfabeto grego ( $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$ ).

#### 3.4.2 Características Gerais dos Sujeitos da Pesquisa

A seguir são apresentadas as características gerais dos sujeitos da pesquisa.

##### 3.4.2.1 Reitor $\alpha$

Irmão Marista, formou-se em Matemática e em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar. Coursou Especialização na Área de Planejamento Universitário, Mestrado em Ensino Superior, Mestrado em Planejamento e Pesquisa Institucionais e Doutorado em Administração e Organização de Universidades. Mais tarde, fez Pós-Doutorado em Qualidade da Educação nas Universidades.

Iniciou sua vida profissional, na década de 70, como Diretor de um Colégio Marista. Em 1975, foi transferido para Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, unidade maior da IES, com três a quatro mil alunos. A convite do Arcebispo assumiu a Direção da Faculdade, transformada em Universidade pela aplicação da Lei da Reforma do Ensino. O argumento do Arcebispo era de que não havia outro grupo católico dedicado à educação. Nessa ocasião, na condição de Vice-Reitor Comunitário, foi iniciada a construção do campus universitário. Novamente, por decisão da Congregação foi se especializar em Ensino Superior e se preparar para ser Reitor, função que exerce há seis anos.

#### 4.1.2.2 Reitor β

Ainda criança, teve oportunidade de conhecer políticos como Getúlio Vargas, Fernando Ferrari, Leonel Brizola e Alberto Pasqualini, que freqüentavam a casa de seu pai. Este, ex-caixeiro viajante, após ter casado com uma mulher de família influente e empreendedora, acabou entrando na política e exercendo forte influência na formação do filho.

Cursou o ensino fundamental em um colégio confessional, o ensino médio em uma escola técnica de comércio e a graduação em Direito (1968). Ainda como estudante de Ensino Médio, fez parte da União dos Estudantes, liderou excursões estudantis e presidiu clubes sociais. Fez vários cursos de aperfeiçoamento e Pós-graduação em Gestão Universitária e em Administração Pública.

Iniciou sua vida profissional assumindo a coordenação do escritório de seu pai, enquanto este fazia política. Aos dezoito anos trabalhou como secretário num colégio de Ensino Fundamental e Médio e, mais tarde, já formado, exerceu advocacia por dois anos e meio. Em 1970, foi convidado para trabalhar no Serviço Nacional da Educação e Urbanismo do Ministério do Interior, quando coordenou uma equipe interdisciplinar de profissionais para implantar escolas em vários municípios do País. Nessa função teve oportunidade de conhecer diversos estados e municípios brasileiros, e lecionar para prefeitos e vereadores. Em 1972, durante uma dessas viagens, conheceu uma Fundação Educacional do Sul e fez uma profunda amizade com o presidente e fundador da instituição. Voltou ao Ministério

para trabalhar por mais dois anos. Depois disso, retornou, atuando como docente da Fundação. Em 1976, recebeu um convite do Governador do Estado para ajudar a criar a Fundação do Trabalho, na qual exerceu a função de Diretor Técnico e, mais tarde, de Presidente. Em 1986, foi trabalhar na Escola Nacional de Administração Pública. Em 1990, engajou-se, de forma definitiva, na Fundação Educacional, que na época tinha sido transformada em Universidade. Em 1993, foi Pró-Reitor de Ensino e, de 1997-98, foi Vice-Reitor. Nessa função, foi responsável pelo planejamento estratégico e pela implantação da tecnologia da informação na instituição. A partir desse trabalho bem sucedido, tornou-se referência entre seus pares e sua eleição como Reitor, em 2001, foi consequência direta de sua atuação.

#### 4.1.2.3 Reitor $\gamma$

Cursou Letras na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Fez especialização em Língua Portuguesa e Teoria Literária e Mestrado em Lingüística e Letras. Foi professora em todos os níveis de ensino. Em 2004, completa 40 anos de atividades ligadas ao Magistério. No strito sensu preparou-se para exercer funções de coordenação, chefias, direções, pró-reitoria e Retoria.

#### 4.1.2.4 Reitor $\delta$

Irmão Marista cursou Matemática e Física (bacharelado e licenciatura), aperfeiçoamento na Alemanha e no Chile. Fez estágio de 3 meses nos EUA e treinamento em “Administração Universitária”. Além disso, participou de vários cursos e congressos internacionais.

Na década de 70, foi Diretor do Instituto de Física, decano do Setor Técnico-Científico, Presidente da Mantenedora da Universidade e auxiliar do então Reitor.

Homologado como Reitor pelo Chanceler da Fundação, com base em uma lista tríplice formulada pelo Conselho da Mantenedora da Universidade, exerce essa função há 25 anos, sendo, portanto, reconduzido por 08 mandatos.

Assumi a Reitoria na época do Regime Militar do Governo João Batista Figueiredo. O País vivia uma fase de transição do sistema autoritário militar para a democracia com muita perturbação na ordem pública. Na sua Universidade havia desajustes salariais e de mensalidades, que deram origem a greves de professores, de alunos e de funcionários. Toda a década de 80 foi bastante tumultuada com alguns enfrentamentos da Reitoria com professores e estudantes.

Sua atuação, mesmo em face de todas as dificuldades da situação política do País e da sua Universidade, não impediu que modificasse o perfil da instituição. De um “Colege” dos anos 70, em que se praticava um bom ensino, passou a uma Universidade com professores habilitados a realizar pesquisa e pós-graduação. Em relação à infra-estrutura física e tecnológica, pode ser considerada hoje a primeira Universidade comunitária da região Sul.

#### 4.1.2.5 Reitor ε

Cursou Filosofia e Teologia na Universidade Gregoriana de Roma. Depois de ordenar-se padre, voltou ao Brasil para trabalhar numa favela. Percebendo que havia uma grande discrepância entre a teologia clássica e a realidade de marginalização social dos favelados, aprendeu uma nova filosofia e teologia, a de que o ser humano deve ser historicamente situado. Foi chamado a ser Reitor de um seminário filosófico- teológico católico e ali tentou implantar sua nova visão de mundo, desmontando os argumentos da teologia gregoriana. Suas idéias extrapolaram os muros do seminário e chegaram aos “ouvidos” da ditadura militar vigente no País. Acusado de comunista, foi detido, preso e exilado em 1968. No exílio, conheceu praticamente toda a Europa (França, Itália, Alemanha e Bélgica), convivendo com outros banidos do País. Ao retornar, foi recebido com reservas pelos seus irmãos em função da sua condição de ex-padre. Neste momento, a intervenção de sua mãe, agricultora e parteira, foi decisiva para seu futuro. A partir daí, engajou-se na luta política, trabalhou em várias escolas, foi preso novamente e acabou refugiando-se em um município da região Sul. Nesta cidade, foi bem recebido pelo bispo local que lhe ofereceu trabalho na diocese. Posteriormente,

ingressou como professor de Filosofia e Sociologia na antiga Fundação de Ensino Superior, implantada na década de 1970.

Fez especialização em Sociologia e ocupou vários cargos dentro dessa instituição. Na função de Diretor Geral, em 1991, aderiu ao projeto de criar uma Universidade regional descentralizada com estrutura essencialmente planejada para ser uma instituição de interferência no processo de desenvolvimento. Ocupou cargos de vice-reitor e, por último, de Reitor.

O Quadro 09 apresenta uma síntese das características gerais e da formação dos sujeitos desta pesquisa.

Reitor	Idade	Tipo de Universidade	Tempo na função	Formação Acadêmica	
				Graduação	Pós-Graduação
$\alpha$	63	Comunitária/ Confessional	6	Matemática Pedagogia	- Especialista em Planejamento Universitário; - MSc. em Ensino Superior/ Columbia/NY/USA; - Dr. em Administração e Organização de Universidades; - Pós-Dr. em Qualidade da Educação nas Universidades/ Harvard /USA.
$\beta$	48	Comunitária	3	Direito	- Especialista em Gestão Universitária; - Administração Pública.
$\gamma$	54	Comunitária	2	Letras	- Edspecialização em Língua Portuguesa e Teoria Literária; - Mestrado em Lingüística e Letras.
$\delta$	70	Comunitária/ Confessional	25	Matemática e Física	- Especialista em Administração Universitária/ USAID/USA.
$\varepsilon$	73	Comunitária	4	Filosofia e Teologia	- Especialista em Sociologia; - Educação – Havana/CU.

Quadro 09 – Síntese das Características Gerais dos Sujeitos da Pesquisa

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No capítulo que aqui se desenvolve, privilegia-se o relato e a interpretação dos dados de campo pesquisados em cinco Universidades comunitárias do Sul do Brasil. Por meio de uma pesquisa exploratória não estruturada, entrevistou-se cinco Reitores dessas Universidades. Faz também parte deste capítulo a análise dos dados.

O conjunto das informações construídas está num Quadro de referência em cujo interior desdobram-se questões de interesse específico de pesquisa, ou seja, a apreensão das variáveis de perfil e de função que viabilizam a transformação, com os indicativos de onde surge o papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

As informações relatadas foram compiladas fundamentalmente a partir das entrevistas realizadas com Reitores. Os levantamentos traduzem tanto a teoria em ação quanto a teoria em uso, já discutidas neste documento quando da apresentação da fundamentação teórica. Os procedimentos metodológicos são descritos no capítulo 3 desta tese.

### **4.1 Processo da Coleta de Dados**

Os dados foram coletados durante os anos de 2003 e 2004, através de uma entrevista semi-estrutura (Apêndice B), previamente agendada e gravada com a anuência dos Reitores selecionados. A cada questão formulada, os entrevistados, individualmente, tiveram a sua disposição o tempo necessário para responder às indagações. Dessa etapa, resultou um conjunto de dados brutos que, depois de transcritos e delineados, transformou-se no corpus de análise propriamente dito.

Esse corpus, por sua vez, foi submetido a uma seleção com base nas variáveis de perfil e de função, emergentes das questões formuladas, num primeiro



momento idiossincráticas a cada Reitor e, num segundo, universais à natureza do papel do Reitor de Universidades Comunitárias do Sul do Brasil.

## **4.2 Forma de Apresentação e de Análise dos Dados**

Kerlinger (1980, p.353) sustenta que a análise de um *corpus* de dados consiste em elaborar “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização” do seu conteúdo. O objetivo principal é, pois, transformar grandes quantidades de dados brutos em informações concisas a respeito de características de situações, de acontecimentos e de pessoas que expressam significações e possibilitam a interpretação.

O estudo realizado nesta tese consiste num exame dos depoimentos transcritos para deles extrair os trechos indicadores das variáveis de perfil e de função dos Reitores.

Os dados selecionados serão apresentados neste capítulo, numa seqüência de Quadros, epigrafados com cada uma das variáveis. Consecutivamente, o conteúdo de cada Quadro será analisado à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2.

As variáveis de perfil e sua respectiva análise serão apresentadas, no próximo item, antes das de função, apenas por questões de ordem, não implicando, portanto, considerações de mérito ou de valor.

## **4.3 Variáveis de Perfil**

As variáveis de perfil são aquelas que não dizem respeito ao cargo ocupado por um gestor universitário, mas aquelas que denotam a natureza do perfil de um Reitor intra-empendedor. Das entrevistas realizadas foram extraídas as seguintes variáveis: Abertura para Inovação, Autonomia, Comprometimento, Dinamismo, Liderança, Motivação, Perseverança, Relacionamento Interpessoal, Transparência, Valores.

### 4.3.1 Abertura para Inovação

Neste tópico, apresenta-se a seleção dos depoimentos dos Reitores que indicam a “Abertura para Inovação” seguida da análise, conforme Quadro 10.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] eu pessoalmente assumiria a inovação, gostaria de coisas novas e tal, mas a Universidade é conservadora, as pessoas são muito disso, para ter um projeto inovador a gente tem que vender muito bem a idéia [...] aqui na Universidade os projetos inovadores eles não encontram tantos propagadores e entusiastas, [...] ter uma certa dose das duas coisas então não dá para deixar de fazer inovação, porque senão a Universidade já vai para trás e nós formamos a juventude a se voltar para o passado acabou, por outro lado tem tanta tradição, tantos valores do passado que tem de ser preservados também, eu acho que é uma mistura, um mix das duas coisas que a gente tem que fazer. [...]
$\beta$	Não tenho duvida nenhuma, a ação inovadora, o empreendedor que não arrisca, não é empreendedor [...] evidentemente como eu sou muito empreendedor, eu tenho que ter pessoas que me segurem um pouco e ao mesmo tempo me auxiliem para que as coisas tomem o rumo certo [...]
$\gamma$	O meu caminho será o do projeto seguro. Apreciamos a inovação, temos um percentual no qual entendemos ser possível arriscar. Há limites que o bom senso tem de prevalecer.
$\delta$	Eu gosto do desafio [...]. E até me aborrece ter que fazer só a rotina. Não sou da rotina, mas também não sou um insensato. Porque a inovação não significa insensatez. [...]
$\varepsilon$	[...] fui muito desafiado, sempre mobilizado por todos, todas as ações dos processos que tento há mudança permanente da sociedade para resolver os desafios do tempo presente da sua historia, [...] processo de transformação permanente da sociedade [...] dentro de uma Universidade me motiva muito [...]

Quadro 10 – Depoimentos dos Reitores sobre Abertura para a Inovação

Os depoimentos mostram que os Reitores em análise vêem a “Abertura para Inovação” como essencial para o desenvolvimento de uma Universidade, que tem compromisso com o futuro, com a mudança e com a sociedade. Todavia, o ímpeto de inovar, assinalam quatro deles, deve ser relativizado. Apenas na fala do Reitor  $\varepsilon$  é que não se detecta nenhum termo que limite o alcance da inovação. No conjunto dos depoimentos, emergem palavras que denotam inovação, conforme mostra o Quadro 11.

<b>Palavras que Denotam Inovação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. “juventude”,</li> <li>. “arriscar”,</li> <li>. “mudança permanente”,</li> <li>. “coisas novas”,</li> <li>. “gosto do desafio”.</li> </ul>

Quadro 11 – Palavras que Denotam Inovação

Os dados disponíveis deixam inferir, pois, que esses Reitores apresentam, com certeza, “Abertura para Inovação”, mesmo que dentro de um limite que assegura e respeita o consenso universitário; ou seja, a inovação é vista por eles como um *mix* que pressupõe arrojo e segurança. Esse perfil para a “Inovação”, ainda que sob medidas seguras, é próprio de um empreendedor. O processo de empreender envolve a criação de algo novo, de valor, e requer um espírito inovador, tolerante, comprometido com a utilização de esforço necessário para o crescimento do empreendimento. Requer, também, a ousadia para assumir riscos moderados (arrojo e segurança), com a superação de possíveis erros ou falhas, atributos constatados nos depoimentos.

As palavras dos Reitores inseridas no Quadro 11 apontam para abertura e inovação, características peculiares do comportamento de um intra-empendedor. Significa a predisposição em acatar e aplicar idéias novas, bem como o seu grau de adaptabilidade a mudanças. O Reitor intra-empendedor sente-se estimulado em situações de mudança, é curioso e irrequieto, procura sempre alternativas de ação, aceita com facilidade novas idéias e é flexível na sua aplicação.

Além disso, as palavras do Quadro 11 denotam também que o gestor universitário é um líder constantemente insatisfeito com a sua atuação; está sempre procurando se identificar com outras áreas de atividades correlatas e complementares; repensa e cria novas oportunidades de agregar valores a sua atual atividade, completando-a ou inovando-a totalmente. O Reitor intra-empendedor é um indivíduo que cria “desequilíbrios”, busca a inovação, a mudança, o crescimento e a prosperidade da Universidade.

Os depoimentos dos cinco Reitores espelham considerações teóricas de Pinchot III (1989), Druker (1999), De Mori (1998), Leite (1998) e Fillion (1999) e Santos (2001), Volpato (2002).

### 4.3.2 Autonomia

Neste tópico, apresenta-se a seleção dos depoimentos dos Reitores que indicam as suas visões relativas à “Autonomia”, seguida da respectiva análise. Conforme Quadro 12.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] Existe algum espaço, um certo espaço de autonomia para a gente fazer algumas coisas dentro da Universidade, [...] Mas eu diria que aqui no Brasil comparativamente a outros países esse é um dos males grandes, graves da Universidade, eu diria mais das Universidades publicas, porque as Instituições Particulares ainda tem um campo de manobra um pouco maior, mas a questão da autonomia que é definida pela Constituição, fala a constituição que as Universidades tem autonomia didática, administrativa, acadêmica, e no entanto, onde esta a nossa autonomia, ela foi regulamentada por lei, nós para praticarmos a autonomia temos que pedir licença para o Governo para obedecer a constituição e essa autorização nos é negada, [...] nas reuniões de Reitores alguns sugeriam de fazer alguma consulta ao MEC [...] como é que eles acham que a gente vai pedir licença [...] isso demonstra que de fato a criatividade está bastante fora da Universidade [...] eu atribuo que essa falta de criatividade é devido ao excesso de legislação e o mau costume que nós tivemos, ser dependentes da legislação para tudo [...].
$\beta$	[...]essa preocupação com autonomia nunca me afligiu muito, eu acho que isso esta muito mais para Universidades publicas [...], eu sou daqueles que não espera ajuda do governo, tudo o que nós temos conseguido é sem a colaboração do governo, se tivesse que voltar novamente no passado eu continuaria não pensando em ajuda do governo, quer dizer, governo é uma coisa suplementar, se veio, mas nós nem o projeto de modo geral, não oferecemos. [...] eu considero que nunca na minha vida, alguém interferiu na conduta dos destinos da Universidade, salvo agora ultimamente que o Ministério Publico está querendo dar uma de quase interventor, ultrapassando as suas competências, [...].
$\gamma$	A autonomia na Universidade é o exercício de pensar os seus destinos. Ela, se bem exercida, respeitando o Estatuto e a legislação em vigor, propicia a reflexão e o exercício da liberdade do pensar, onde a massa da inteligência interna interage e assume posição. A gestão cabe executar as decisões colegiadas, formular as idéias e as ações e fazer com que a autonomia seja exercida no âmbito da Universidade. [...]
$\delta$	[...] Aqui no Brasil nós estamos numa função que eu chamaria de mista, o Reitor tem uma responsabilidade global, isto é tanto da parte administrativa como da parte acadêmica. Não é que ele faça o todo, mas ele tem a responsabilidade, a supervisão direta dos dois aspectos [...] Um Reitor que não tem linhas não tem uma diretriz e não tem postura firme, a tendência da Instituição é virar anarquia. [...] Na hora que eu estabeleço uma eleição direta em uma Universidade Privada eu tenho de um lado os professores e funcionários e de outro lado os estudantes. [...] por isso eu sempre bati uma postura razoável de dialogo mais ao mesmo tempo firme.
$\varepsilon$	[...] A famosa autonomia universitária [...] refere-se do ponto de vista conceitual, do ponto de vista amplo, uma independência dos poderes constituídos do estado [...] Acho que não pode ser entendida como eu faço dos recursos que recebo porque acho que tem de ser feito e ninguém pode descontar da Universidade. Não entendo a autonomia da Universidade como algo desvinculado de um projeto social mais amplo [...] há uma autonomia que você deixa dominar por essa ou por aquela tese ou definição, assim por diante, ou você esta permanentemente na busca daquilo que mo melhor para o crescimento da realidade social política. Ela não se deixa prender por essa ou por aquela definição, dogmaticamente, mais é um processo de liberação constante de domínio. [...]

Quadro 12 – Depoimentos dos Reitores sobre Autonomia

A “autonomia” é caracterizada pelos Reitores de acordo com perspectivas gerais e singulares.  $\alpha$  vê esta variável de forma ortodoxa, entendendo-a como constitucional. Percebe também que a criatividade e o poder de decisão, dentro de uma Universidade, estão limitados pelo excesso de legislações;  $\beta$  demonstra ter maior liberdade nas suas decisões, “não espera ajuda do governo”, vê como “uma coisa suplementar”, entende que os “destinos da Universidade” estão nas mãos da própria Universidade;  $\gamma$  considera que o respeito pelo estatuto e a legislação em vigor “propicia a reflexão e o exercício da liberdade” e a “autonomia” significa decisões colegiadas;  $\delta$  entende a “autonomia” como uma “responsabilidade global” (administrativa e acadêmica), mas para a instituição não “virar anárquica”, a “autonomia” deve ser exercida com “postura firme” do Reitor; para  $\varepsilon$ , a “autonomia da Universidade” não pode estar “desvinculada de um projeto social mais amplo”, é um “processo de libertação constante de domínio”.

O Quadro 13 mostra a variável de perfil “autonomia” conforme os depoimentos dos Reitores deixam transparecer. Assim, há Reitores que decidem com base na sua visão pessoal, outros sob o peso da legislação e outros, ainda, apreendem no grupo adotando uma visão consensual. Esta é a razão do Quadro apresentar as decisões dos Reitores sob os parâmetros individual, consensual e legal. O sinal + (mais) significa predominância de um dos parâmetros, o sinal – (menos) significa ausência de um dos parâmetros e o sinal +/- (mais ou menos) significa equilíbrio de um dos parâmetros.

<b>Reitor</b>	<b>Individual</b>	<b>Consensual</b>	<b>Legal</b>
$\alpha$	-	+/-	+
$\beta$	+	+	-
$\gamma$	-	+	+
$\delta$	+	+/-	+
$\varepsilon$	+/-	+	-

Quadro 13 – Síntese da Visão dos Reitores em Relação à Autonomia

O Quadro 13 mostra como os Reitores concebem a “autonomia”. Individualidade, consensualidade e legalidade são distribuídas numa linha

paradigmática que vai do menos para o mais autônomo. Nesse sentido,  $\alpha$  e  $\delta$  mostram uma concepção mais autônoma de gerenciar os destinos de uma Universidade, enquanto  $\beta$  e  $\gamma$  são mais legalistas.  $\epsilon$  foge um pouco ao convencional uma vez que sua forma de gerenciar é realizada em consonância a um projeto social. Todos eles, no entanto, com uma pequena variação (para mais e para menos) em  $\alpha$  e  $\delta$ , não abdicam de trabalhar de forma consensual ou colegiada.

A literatura referente às formas de gerenciar uma Universidade (q.v. Revisão de Literatura) apresenta diversas tipologias. Entre essas, o 'modelo colegiado' é o que retrata mais objetivamente o modo como os sujeitos da presente pesquisa administram sua Universidade. Um dos pressupostos desse modelo prevê que as decisões sejam tomadas em consenso por uma série de razões: qualificação dos professores, falta de regras bem definidas, ambigüidade organizacional, tendência dos professores a não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia, participação temporária dos acadêmicos nas tomadas de decisões, forma autônoma dos acadêmicos, tecnicamente competentes, administrarem seu próprio trabalho.

O Quadro 13 mostra coerência com o 'modelo colegiado'. A maioria dos Reitores entende que as decisões devem ser tomadas pela obtenção do consenso entre as diversas correntes de pensamento dos docentes da Universidade, já que a base desse modelo está no compartilhamento da administração.

A estrutura de decisão da Universidade utiliza-se de modelos de integração orgânica a partir de dispositivos legais previstos em lei, identificados como "mecanismos de integração", que asseguram o fluxo vertical das decisões e informações. Esses mecanismos conformam um sistema de integração acadêmica composto por vários níveis. O primeiro nível trata da administração superior da Universidade, formada por órgãos deliberativos superiores de coordenação de ensino e de pesquisa; o segundo, são os órgãos intermediários setoriais de coordenação de unidades afins; o terceiro, as faculdades formadas de departamentos reunidos em unidades conhecidas como centro; o quarto, constituído pelos departamentos, que operacionalizam e geram o produto da Universidade, por meio das funções de ensino e pesquisa.

De maneira geral, os depoimentos dos cinco Reitores espelham considerações teóricas de Gouveia (1981), Etzioni (1989), Hardy e Fachin (2000) e Volpato (2002), revelando uma concentração no Modelo Colegiado ou Consensual.

### 4.1.3 Comprometimento

Neste tópico, apresenta-se a seleção dos depoimentos dos Reitores sobre “Comprometimento”, seguida da respectiva análise, conforme Quadro 14 e 15.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] tem que ter afinidade como os estudantes, tem que ter empatia, tem que gostar da casa, gostar da Universidade e se ele tiver também um preparo intelectual específico para área Administrativa acadêmica isso ajudaria muito. [...] também tem uma liderança intelectual, uma liderança gerencial, [...] com entusiasmo, porque o entusiasmo é fundamental para o sucesso. [...] resultado da dedicação, do esforço, do trabalho, muito trabalho, [...] a gente tem que por o empenho, organização, inteligência, por trás das coisas e muito trabalho, muita dedicação, conseguir organizar equipes, desfazer mal-entendidos, animar o grupo, formar pessoas. [...] conquista[r] a confiança das pessoas [...].
$\beta$	[...] quem entra em uma carreira acadêmica, evidentemente que sempre tem um sonho, e eu sempre me envolvi muito dentro da Universidade, tanto que fui vice-Reitor [...] e ele me entregou a responsabilidade não só da pró-Reitoria, mas como de todo o planejamento de toda a Universidade, eu fui responsável pelo primeiro planejamento estratégico [...] e também pelo segundo planejamento, [...], portanto eu estava muito por dentro dessas questões da Universidade [...]fui o responsável por implantar a tecnologia da informação [...] isso me enriqueceu bastante e me permitiu que eu traçasse vãos mais altos [...].
$\gamma$	[...]A gestão toma às 24 horas do meu dia. [...] Experimentei no <i>strito sensu</i> o sabor do conhecimento mais profundo no exercício de coordenação, chefias, direções, pró-Reitoria e Reitoria. Não consigo intensificar uma das atividades que mais prezo: escrever[...]
$\delta$	[...] Alguém que assume uma Reitoria, sobretudo por um longo prazo, ele tem que fazer uma opção entre o institucional e o pessoal. [...] o mais importante é a Instituição e tive que sacrificar muitos interesses pessoais para que a Instituição crescesse. [...]

Continuação...

$\varepsilon$	[...] O homem é produto da história, ele é sujeito da história, só que ele não é sujeito autoritário da história, ele faz a história conforme as condições que a própria história lhe dá para ele ser sujeito da história, [...] Ocupi todos os cargos possíveis dentro dessa instituição, fui diretor geral-ensino[...] aderi ao projeto desta Universidade [...] planejada para ser uma instituição de interferência no processo de desenvolvimento institucional. [...] Você não é Reitor porque tem mais poder ou menos, mas você é Reitor na medida em que se coloca a serviço da discussão da democracia, da discussão coletiva, de tudo aquilo que é indispensável para fazer a gestão do complexo da Universidade, [...] você deve se colocar a serviço dessa coletividade, [...] acho que ser Reitor é o processo de autoconstrução como homem público.
---------------	--

Quadro 14 - Depoimentos dos Reitores sobre Comprometimento

As palavras que denotam, de forma mais significativa “comprometimento” são:

<b>Reitores</b>	<b>Seleção dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“empatia”, “assumidos”, “dedicação”, “organizar equipes”, “animar grupos”
$\beta$	“responsabilidade”, “responsável”, “planejamento”
$\gamma$	“exercício de coordenação”, “chefias”, “direções”, “não consigo intensificar [...] atividades que mais prezo”
$\delta$	“opção entre o institucional e o pessoal”, “sacrificar interesses pessoais”
$\varepsilon$	“colocar-se a serviço da discussão da democracia”, “da discussão coletiva”, “a serviço dessa coletividade”

Quadro 15 - Seleção de Depoimentos sobre Comprometimento

As expressões utilizadas pelos Reitores têm em comum uma idéia hiperônima que pode ser sintetizada como dedicação a uma coletividade, renúncia a projetos pessoais, sacrificar-se em função de um bem maior, consagração de um tempo de vida em prol de um projeto institucional.

Uma análise geral dos depoimentos dos Reitores revela duas concepções extremas: o comprometimento centralizador e o coletivo. Todavia, o traço comum em todos eles é um comprometimento visivelmente abnegado, um despojar-se de corpo e alma a serviço de um projeto social. Evidenciando que em todo trabalho social sempre há alguém mais ativo que orienta as atividades desenvolvidas, nos agrupamentos sociais sempre há indivíduos que se revelam líderes e são seguidos pelas pessoas do seu meio, como fica evidente nos depoimentos dos Reitores.

Esse traço comum entre os Reitores pode ser compreendido sob o prisma do forte envolvimento que possuem com o papel que exercem, assumem como dever sempre estar prontos para as eventualidades, sabem negociar, dialogar e entender os desafios que surgem.

Os depoimentos evidenciam que os Reitores com perfil intra-empresendedores possuem criatividade altamente acentuada, como também outras qualidades: senso de responsabilidade, persistência, comprometimento, independência, eficiência e iniciativa.

Assim, de maneira geral, os depoimentos dos cinco Reitores espelham as considerações teóricas dos autores investigados e descritos na fundamentação teórica desta tese.



#### 4.3.4 Dinamismo

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto ao “Dinamismo”, seguida da análise, conforme Quadro 16 e 17.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] <u>fundei diversas coisas</u> , me envolvi em todas as atividades aqui da Universidade desde que cheguei aqui, há 20 anos e tantos anos, desde 75. [...] fundei a Pró-Reitoria de Planejamento, fui Assessor de Planejamento antes de existir a Pró-Reitoria, dirigi também a mantenedora aqui na Casa, então <u>eu sempre me envolvi</u> .
$\beta$	[...] quem entra em uma carreira acadêmica, evidentemente que sempre tem um sonho, e eu sempre <u>me envolvi muito dentro da Universidade</u> , tanto que fui vice-Reitor em um segundo mandato, em 1997 – 1998 e ele me entregou a responsabilidade não só da pró-Reitoria, mas como de todo o planejamento de toda a Universidade, eu <u>fui responsável pelo primeiro planejamento estratégico</u> [...] e <u>também pelo segundo planejamento</u> , [...] portanto eu estava muito por dentro dessas questões da Universidade e também fui o <u>responsável por implantar a tecnologia da informação</u> [...] isso me enriqueceu bastante e me permitiu que eu traçasse vãos mais altos [...] eu comecei a fazer uma amizade muito grande com professores da Universidade, e a minha eleição até foi muito tranquila, foi uma eleição indireta, por membros colegiados da Universidade, e até me permitiu ter inclusive apoio de parte dos estudantes, coisa que inclusive nenhum dos dirigentes teve, fui eleito com 97% dos votos do colegiado.
$\gamma$	Os motivos que me levaram a aceitar a composição em chapa para ocupar cargos na Reitoria estão ligados à origem e história da Universidade, onde um grupo, chamado Grupo Tarefa <u>construiu um projeto e um modelo de Universidade comunitária multicampi</u> , para cumprir um papel público não estatal, desenvolver a região e formar pessoas, com qualidade, criatividade e solidariedade. [...]
$\delta$	Durante esses anos [25] a Universidade [PUC] mudou completamente de perfil. [...] dando um bom ensino e dando alguma atividade de extensão. [...] Então nesses últimos 15 anos, [...] considerei como programa prioritário o investimento no pessoal. Nos criamos como Programa para Qualificação e Capacitação do Corpo Docente, [...]. <u>Sempre tive metas muito claras</u> na maioria das coisas. Quando chegamos no ano 2000 realmente nós superamos a meta. Atualmente nos estamos com 80% do Corpo Docente com mestres e doutores [...] isso nos possibilitou a oferta de cursos de pós-graduação, [...] também, me termos de pesquisa temos a classificação do CNPq das 262 ou 268 Universidades do País, nós ocupamos o 15° lugar [...] Universidade privada que aparece no ranking, as outras instituições ou são federais.
$\epsilon$	[...] <u>ocupe todos os diferentes cargos possíveis dentro dessa instituição</u> , fui diretor geral-ensino até 1991 [...] aderi ao projeto desta Universidade regional descentralizada como estrutura essencialmente planejada para ser uma instituição de interferência no processo de desenvolvimento institucional, ocupei os cargos de vice-Reitor e agora sou Reitor por mais alguns meses. [...]

Quadro 16 - Depoimentos dos Reitores sobre Dinamismo

O grau de dinamismo dos Reitores está relacionado com o comprometimento e é revelado através das seguintes expressões:

<b>Reitores</b>	<b>Seleção dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“fundei diversas coisas, me envolvi em todas as atividades aqui da Universidade [...] sempre me envolvi”
$\beta$	“sempre me envolvi dentro da Universidade”
$\gamma$	“construí um projeto e um modelo de Universidade comunitária multicampi”
$\delta$	“sempre tive metas muitas claras na maioria das coisas”
$\varepsilon$	“ocupe todos os diferentes cargos possíveis dentro dessa instituição”

Quadro 17 - Seleção de Depoimentos sobre Dinamismo

Todas essas expressões denotam uma consumação ininterrupta de energia, que visa manter a instituição sempre ativa, atualizada e em desenvolvimento, consoante os anseios da coletividade.

Semelhante a um empreendedor de sucesso, os depoimentos dos Reitores em estudo manifestam características que vão além dos atributos encontrados nos administradores em geral. Os empreendedores e, portanto, também os intra-empresendedores são, em geral, visionários, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e altamente dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e construtores do próprio destino. Acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso de suas atividades na vida, possuem liderança incomum, sabem construir uma rede de relacionamentos externos à organização, planejam cada passo do negócio, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade pela qual o empreendimento encontra-se inserido. Enfim, buscam soluções para melhorar a vida das pessoas que representam.

O empreendedor mede o tamanho do sucesso pelo tamanho do seu negócio. O intra-empresendedor, pelo status que ele e sua organização alcançam.

#### 4.3.5 Liderança

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto à “Liderança”, seguida da respectiva análise, conforme Quadro 18 e 19.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	A [...] liderança é muito difícil de dizer [...], mas não saberia dizer se sou líder nato ou não, mas muita coisa eu vejo que é resultado da dedicação, do esforço, do trabalho, muito trabalho, porque as coisas facilmente não são conseguidas, [...] a gente tem que por o <u>empenho</u> , organização, inteligência, por trás das coisas e muito trabalho, muita dedicação, conseguir organizar equipes, desfazer mal entendidos, animar o grupo, formar pessoas. Isso tudo demora, agora se a gente consegue fazer isso à gente conquista a confiança das pessoas [...], então aí as coisas fluem mais facilmente.
$\beta$	A minha liderança eu fui construindo desde jovem [...] ainda criança eu convivi com políticos dentro da minha casa e políticos conhecidos, eu fui conhecendo Getúlio Vargas, conheci o Fernando Ferrari, Leonel Brizola e uma série de políticos gaúchos [...] isso foi me dando um pouquinho dessa visão política que eu tenho [...]. A minha carreira de liderança é uma carreira construída ao longo dos anos e não na academia, e foi essa carreira que me permitiu que eu aceitasse esses desafios, ainda jovem [...], com 25 anos de idade comecei a assumir responsabilidades muito grandes, [...]
$\gamma$	[...] A gestão toma às 24 horas do meu dia. A administração é descentralizada nas instancias de poder dos colegiados, pró-Reitorias, chefias, coordenações, nos campi. A estrutura multicampi exige isso e uma dose elevada de dialogo, tolerância, paciência e persistência.
$\delta$	[...] eu acho que há um misto das duas coisas, eu acho que o líder que não tenha um background mínimo, não creio que um líder vá se formar, ele pode melhorar o seu desempenho, mas eu acredito que deva Ter uma parcela nata e depois também desenvolvida, [...] mas eu entendo que há um misto dos dois.
$\epsilon$	Não existe liderança e nada, existem propensões para você exercer influencias maiores ou menores dentro de algum campo da sociedade e assim por diante, existem alguns <u>recursos</u> indispensáveis que fazem parte da sua <u>genética</u> , da sua personalidade, mas a <u>liderança é construída</u> [...] você não se impõe a priori, o que quer dizer, a liderança é uma atribuição feita pelas pessoas pelas quais você é responsável.

Quadro 18 - Depoimentos dos Reitores sobre Liderança

Nos depoimentos emitidos pelos Reitores, “Liderança” é definida, ora como uma capacidade natural ou genética, ora como uma capacidade construída, ou mesmo um misto das duas. O Quadro 19 apresenta a seleção dos depoimentos e o Quadro 20 exhibe uma síntese da visão que esses Reitores têm de “liderança”.

Reitor	Seleção dos Depoimentos
$\alpha$	[a liderança é fruto] “do esforço do trabalho”, “do empenho, organização, inteligência”, “muita dedicação”
$\beta$	[a liderança é] “construído desde jovem”, “carreira construída ao longo dos anos”
$\gamma$	[a liderança é resultado de] “uma dose elevada de diálogo, tolerância, paciência e persistência”
$\delta$	[a liderança é] “parcela nata e depois também desenvolvida”
$\epsilon$	[para ser líder] “existem alguns recursos indispensáveis [...], mas a liderança é construída”

Quadro 19 - Seleção de Depoimentos sobre Liderança

<b>Reitor</b>	<b>Nata</b>	<b>Construída</b>	<b>Mista</b>
$\alpha$	-	+	-
$\beta$	-	+	-
$\gamma$	-	+	-
$\delta$	-	-	+
$\varepsilon$	+/-	+	-

Quadro 20 - Síntese da Visão dos Reitores sobre Liderança

O Quadro 20 mostra uma concentração de depoimentos que indicam uma liderança construída. Por outro lado, o Quadro 19 revela que os gestores universitários são pessoas que vivem por convicções fortalecedoras e seguras, e ensinam os outros a explorar suas aptidões, mudando os conceitos a cerca de determinados assuntos.

Os líderes podem apresentar predisposições genéticas, familiares ou de relacionamentos. No entanto, como se pode inferir dos depoimentos, a maioria dos Reitores estudados projetaram-se além das expectativas ao tornarem-se, aos poucos, exemplos em suas Universidades. Usam o poder de decisão que lhes são peculiares e mudam seus relacionamentos e suas formas de trabalhar, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

Em outros termos, os Reitores são solucionadores de problemas, suas energias são direcionadas para metas, recursos, estruturas da Universidade. A fim de fazer com que as pessoas aceitem soluções para os problemas, todavia, precisam coordenar e avaliar continuamente. Gestores universitários, denotam os depoimentos, são líderes com crenças próprias, seguros de si e verdadeiramente carismáticos, sabem atingir seus objetivos, desenvolver a auto-imagem para o estabelecimento de metas de sucesso da Universidade e obter êxito em suas ações.

A observação de Robbins (1987), a constatação de Zaleznik (1997), a consideração de Sommer (1997) retratam, de forma pertinente, as características encontradas nos depoimentos dos Reitores em análise.

### 4.3.6 Motivação

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto à suas concepções de “Motivação”, seguida da respectiva análise, conforme Quadros 21 e 22.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] eu sempre me envolvi e <u>sou muito motivado</u> [...] aqui na PUC, o progresso que nós tivemos e o desenvolvimento é muito fruto da <u>dedicação das pessoas</u> , e do amor que as pessoas tem pela casa, muitos dedicaram aqui o melhor de seus <u>sonhos</u> , dos seus <u>esforços</u> , do seu <u>talento, da dedicação</u> para elevar o conceito da Instituição.
$\beta$	Não [sou] só automotivado, eu sou completamente apaixonado pelo que eu faço, eu trabalho com muita emoção. Dizem que a emoção não deve estar muito ao lado de quem exerce uma liderança, mas eu não consigo deixar passar essa liderança do que eu faço. Porque quem tem paixão e amor pelo que faz consegue construir uma coisa melhor, e consegue uma liderança mais eficaz, porque as pessoas gostam desse tipo de liderança. Linha 123-127.
$\gamma$	[...] cumprir um papel público, não estatal, desenvolver a região e formar pessoas, com qualidade, criatividade e solidariedade. (Linha 11 a 13) Um certo atropelo modifica comodismos, traz dinamismo, favorece a troca de pensares e, mesmo sendo paradoxal, mexe com o instalado, faz ver diferentes pontos-de-vista e modifica posições, ou seja, o “mofo” não tem lugar. [...]
$\delta$	[...] Sim eu sempre gostei de desafios [...]
$\varepsilon$	[...] não existe a automotivação, existe uma que é construída socialmente, pela interação das pessoas, as pessoas têm visão e atribuem a liderança na medida que você demonstra a capacidade para ter essa liderança [...], eu sou automotivado, mas essa motivação sempre decorre do ser humano.

Quadro 21 - Depoimentos dos Reitores sobre Motivação

Os depoimentos indicam que a motivação parte de uma necessidade originada no organismo, que leva o Reitor a agir de determinada forma, com propósito definido, impulsionando o comportamento para alcançar o alvo e preencher a necessidade e poder se orgulhar do que faz.

É no ambiente de trabalho que os Reitores se realizam e conseguem colocar em prática seus conhecimentos. Nesse sentido, a motivação deve ser compreendida como um impulso capaz de gerar um comportamento. A sustentabilidade do sucesso de suas gestões mostra que são gestores altamente motivados que cresce à medida que aumenta a importância da satisfação com o que realiza.

Em outros termos, para tudo na vida, a motivação é uma força basilar. Ela provém do conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Os Reitores entrevistados refletem estes conceitos em suas formas de

agir e nos seus próprios modos de encarar a vida. Expressam claramente, em seus depoimentos, uma extraordinária motivação, que extrapola o mero exercício de suas funções na medida em que o fazem com paixão, amor e dedicação, como mostram os recortes, de depoimentos, inseridos no Quadro 22. “Paixão”, esta é a palavra chave de um Reitor intra-empendedor de sucesso em Universidades comunitárias.

<b>Reitor</b>	<b>Seleção dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“muito motivado”, “fruto da dedicação às pessoas, do amor que as pessoas têm pela casa”
$\beta$	“sou completamente apaixonado pelo que faço”, “eu trabalho com muita emoção”, “quem tem <u>paixão</u> e amor pelo que faz consegue construir uma coisa melhor”
$\gamma$	“desenvolver a região e formar pessoas, com qualidade, criatividade e solidariedade”
$\delta$	“sempre gostei de desafios”
$\varepsilon$	[a motivação é] “construída socialmente, pela interação das pessoas [...], eu sou automotivado [...]”

Quadro 22 - Seleção de Depoimentos sobre Motivação

Esses recortes retratam o que a literatura tem registrado, ou seja, para triunfar na vida e alcançar o que se deseja profundamente, é preciso entregar-se de corpo e alma ao projeto almejado. Os Reitores intra-empendedores, por serem bem-sucedidos são impulsionados e têm um único propósito: atingir os seus objetivos. Além disso, realizam grande quantidade de trabalho num ritmo acelerado, envolvem-se em muitas atividades, enfrentam problemas correntes, recebem e transmitem grande quantidade de informação, preferem a comunicação verbal à não verbal, controlam suas atividades pessoais e familiares, apesar da preponderância das obrigações.

Essas afirmações retratam a intersecção entre as variáveis “Motivação” e “Dinamismo” em que estão constantemente imbuídos os Reitores, líderes sempre ativos e voltados para o contato interpessoal, como deixam transparecer seus depoimentos.

Os autores Kolasa (1978), Mintzberg (1986), Schwartz e Trump (1989), Staples (1994), Longen (1997), Moraes (2000) retratam, de forma pertinente, a motivação encontrada nos depoimentos dos Reitores em análise.

### 4.3.7 Perseverança

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto à suas concepções de “Perseverança”, seguida da análise, conforme Quadros 23 e 24.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] Eu sempre gostei da escola, minha vida toda foi de educador, fui professor de primário, fui professor de ginásio, professor científico, professor de Universidade, diretor de escola, pró-Reitor de Universidade [...] fundei a Pró-Reitoria de Planejamento, fui Assessor de Planejamento antes de existir a Pró-Reitoria, dirigi também a mantenedora aqui na Casa, então eu <u>sempre me envolvi</u> , é muito motivador. Então quer dizer, <u>é um projeto de vida</u> e eu acredito que esse amor a Casa é uma das características importantes para um Gestor Universitário, [...].
$\beta$	[...] eu sou completamente apaixonado [...] Por quem tem paixão e amor pelo que faz e consegue construir uma coisa melhor [...] sou também uma pessoa muito comprometida com os interesses do que eu faço, dos compromissos que assumo [...] isso também norteou minha carreira, [...], todo esse crescimento da Universidade, tudo o que ela implantou de novo, tudo isso eu tive participação ativa, tenho essa característica, pessoas da Universidade e fora dela me conhecem como uma pessoa empreendedora e inovadora, eu sempre busco algo novo, [...] sempre estou propondo coisas novas para a Universidade, não deixo ela se acomodar em determinadas coisas, eu sempre provoco para mudanças.
$\gamma$	[...] Por mais esforço que se faça, não se pode fazer tudo e nem atingir a perfeição, o que se deve fazer é o melhor que se possa. [...] a minha cabeça deseja que as coisas aconteçam e de forma dinâmica. Não suporto a simples rotina.
$\delta$	[...] estou no 25º ano à frente da Universidade e fui reconduzido 8 vezes. Tenho uma razoável experiência. Sou o Reitor mais antigo, não há nenhum que tenha ficado mais tempo. [...] Eu me sinto muito realizado. Acho que a Universidade fez uma bela caminhada, isso não é mérito meu, é mérito da comunidade universitária. Evidentemente há muito por fazer, não vamos pensar que somos perfeitos, mas fizemos um planejamento estratégico até 2010.
$\epsilon$	[...] eu até hoje não sou nenhum mestre, nem doutor, embora eu sempre discuti com todos os mestres e todos os doutores de minha Universidade sem nenhum sentido de inferioridade e sempre tive respeito até hoje tenho e hoje eles me respeitam por que? Porque eu construí um conhecimento acadêmico, também pela experiência de vida, acho que a competência acadêmica podia ser, eu acho que a competência acadêmica é construída [...] eu voltei do exílio e não era mais padre, já tinha dado uma volta de 180° na minha percepção [...] de mundo, resultado disso, quando chego na minha família, meus irmãos me receberam muito mal, porque eu deixei de ser padre, [...] eu volto e lêis praticamente se afastam de mim, mas quando eu cruzo com minha mãe. [...] ela me pergunta: escuta meu filho, você deixando de ser padre, deixou de ser meu filho? então eu jamais poderei deixar de ser seu filho, tem coisas da vida que você precisa mudar, é obrigação sua o sujeito da historia em promover a mudança e lutar pela mudança tem coisas que só você pode mudar, você não é obrigado [...] a fazer dentro da circunstancia de sua capacidade, tem coisas que você não vai mudar nunca, particularmente os valores fundamentais do ser humano que ela quis dizer, você não deixou e não quis, você é meu filho, vai em frente pelo rumo que você escolheu, eu sei que você vai acertar, não se preocupe com a reação dos outros, dos seus irmãos, eu vou dizer a eles que você é o irmão deles. [...] quando o bispo do local [...]me recebeu e me disse [...] você deixou de ser mais não deixou de ser alguém que luta pela justiça, então entra na minha diocese anda tem lugar para você trabalhar [...] acabei entrando no ensino superior [...].

Quadro 23 - Depoimentos dos Reitores sobre Perseverança

Caracterizam o perfil da “Perseverança” excertos dos depoimentos dos Reitores retranscritos no Quadro 24.

<b>Reitor</b>	<b>Seleção dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“eu sempre me envolvi”, “é um projeto de vida”
$\beta$	“sempre busco algo novo”, “propondo coisas novas”, “não deixo ela [Universidade] se acomodar”, “sempre provooco para mudanças”
$\gamma$	“não se pode fazer tudo e nem atingir perfeição, o que se deve fazer é o melhor que se possa”, “não suporto a simples rotina”, “um certo atropelo modifica comodismos”
$\delta$	“a Universidade fez uma bela caminhada [...] mérito da comunidade universitária”, “há muito por fazer, não [...] somos perfeitos”;
$\varepsilon$	“a competência acadêmica é construída”, “tem coisas que você pode mudar”

Quadro 24 - Seleção de Depoimentos sobre Perseverança

Todos eles, sem exceção, trazem uma história de vida que mostra persistência, a toda prova, diante dos desafios, ao lado de um dinamismo e entusiasmo peculiares na gestão de suas Universidades. Destacam-se nos depoimentos a manifestação da busca incessante pelo novo e a obstinada trajetória política dos Reitores.

A “Perseverança”, de acordo com o que registra a literatura, é um dos requisitos necessários para ser empreendedor. Além disso, há o julgamento, o conhecimento sobre o mundo e os negócios, a arte da superintendência e da administração, atributos constatados entre os Reitores estudados.

Os depoimentos dos Reitores mostram que a obtenção do êxito de uma Universidade depende do intra-empendedorismo de seu gestor, que emprega todo o seu potencial para alcançar as metas que se propõe, envolvendo-se com perseverança e a tenacidade para vencer obstáculos.



### 4.3.8 Relacionamento Interpessoal

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto ao “Relacionamento Interpessoal”, seguida da respectiva análise, conforme os Quadros 25 e 26.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	<p>[...] o Reitor tem que ser acredito eu, mais que um líder político, então ele não pode ser assim um ditador, ele tem que ter uma visão mais democrática, mais tem que ser firme também, há interesses que às vezes são feridos na vida da Universidade e os grupos digladiam dentro da instituição, lutando por interesses muitos até escusos para dizer o pior, outros até verdadeiros e apropriados só que não ha recursos para atender a todos, então a gente tem que ter <u>jogo de cintura</u> e isso é muito solicitado pelo Reitor, [...] mas que ele seja sim uma <u>pessoa sensível</u> que assessore bem com seus técnicos [...] O que ele precisa é <u>congregar a comunidade</u>, ter <u>vontade política</u> de resolver os problemas e implantar seus projetos que devem ser os projetos da instituição.</p>
$\beta$	<p>[...] para ser Reitor tem que ter algumas competências especiais, algumas habilidades especiais, tem que ter um <u>bom nível de paciência</u>, que é uma coisa que eu confesso, não tenho muito, por causa ainda de uma certa burocracia que existe dentro da Universidade, [...] para ser Reitor hoje [...] tem que ter uma boa <u>visão de responsabilidade social</u>, [...] ter uma visão bastante clara de onde você quer chegar, e tentar <u>direcionar a Universidade dentro da missão que o grupo construiu</u>, [...] você procura divulgar bastante essas coisas dentro da Universidade, <u>buscar o comprometimento</u> de seus colaboradores, [...] a grande questão da Universidade é você aliar <u>uma boa competência acadêmica, com uma boa competência gerencial profissional</u>, [...] cuja idéia principal é o <u>compartilhamento</u> que é uma congregação de cursos, para trabalhar a questão da <u>interdisciplinaridade</u> [...].</p>
$\gamma$	<p>[...] A gestão toma as 24 horas do meu dia. A <u>administração é descentralizada nas instancias de poder</u> dos colegiados, pró-Reitorias, chefias, chefias, coordenações, nos campi. A estrutura multicampi exige isso e uma dose elevada de <u>diálogo, tolerância, paciência e persistência</u>.</p>
$\delta$	<p>[...] A tendência de quem for eleito é ser “bonzinho” promete para todo mundo aumento de salário e para os alunos mensalidades baixas e aí a equação se desequilibra. Por isso eu sempre bati uma <u>postura razoável de diálogo mas ao mesmo tempo firme</u>. [...] O Reitor deve saber <u>trabalhar com os opostos</u>, mesmo a própria equipe, quando eu constituo a equipe eu não quero as vaquinhas de presépio, aqueles que só dizem amém àquilo que eu digo. Eu acho interessante escolher pessoas competentes, pessoas com perfil determinado, mas que possam ter idéias inclusive que não fecham completamente com as minhas idéias. Claro que não podem trabalhar contra. Embora deva haver <u>momentos de dissonância e de discórdia</u> porque, isso <u>enriquece</u>. Se eu escolher aquilo que feche com o que digo e penso, eu vou cair na pobreza e facilmente pode-se construir um grupo que isola de outros. [...]</p>
$\epsilon$	<p>[...] acho que uma visão de <u>democracia</u> interna na constituição coletiva da Universidade, você não é Reitor porque tem maior poder ou menor, mas você é Reitor na medida em que se <u>coloca a serviço da discussão da democracia, da discussão coletiva</u>, da decisão coletiva, de tudo aquilo que é indispensável para fazer gestão do complexo da Universidade, você tem um conjunto de elementos humanos, todos eles voltados para constituir aquela Universidade, você deve se colocar <u>a serviço dessa coletividade</u>, claro que sem aplicar a sua visão de mundo, <u>sua visão global que é a coletividade</u> maior que se tem.</p>

Quadro 25 - Depoimentos sobre Relacionamento Interpessoal

Os depoimentos dos Reitores colocados no Quadro 26 mostram que um gestor universitário não pode prescindir de promover o “relacionamento interpessoal” para que a Instituição, trabalhando com a diversidade de mentes e mentalidades, obtenha consenso em suas decisões. É nessa linha de raciocínio que são emitidas as declarações desses Reitores, nas quais emergem conceitos relativos à “democracia”, “diálogo” e “tolerância”, formando o tripé de sustentação do “relacionamento interpessoal” em líderes de organizações universitárias. “Responsabilidade social” e “vontade política” também são mencionadas como elementos fundamentais. Os excertos transcritos, a seguir, denotam a importância do “relacionamento interpessoal”.

<b>Reitor</b>	<b>Seleção dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“visão democrática”, “tem que ter jogo de cintura”, “uma pessoa sensível”, “precisa [...] congrega a comunidade”, “ter vontade política”
$\beta$	“bom nível de paciência”, “boa visão de responsabilidade social”, “direcionar a Universidade dentro da missão que o grupo construiu”, “buscar o comprometimento de seus colaboradores”, “compartilhamento”
$\gamma$	“administração [...] descentralizada nas instâncias de poder”, “uma dose elevada de diálogo, tolerância, paciência e persistência”
$\delta$	“postura razoável de diálogo, mas ao mesmo tempo firme”, “saber trabalhar com os opostos”, “[os] momentos de dissonância e de discórdia [...] enriquece”
$\epsilon$	“democracia interna”, “colocar[-se] a serviço da discussão da democracia, da discussão coletiva, da decisão coletiva”, “visão global que é a coletividade”

Quadro 26 - Seleção de Depoimentos sobre Relacionamento Interpessoal

Os depoimentos revelam a habilidade dos Reitores em promover o relacionamento interpessoal, de liderar e resolver conflitos. O gestor universitário sempre está realizando contatos, comunicando-se formal e informalmente, negociando e de trabalhando dentro da estrutura de poder existente nas Universidades e envolver-se politicamente. Promove formas de treinar, orientar, motivar e utilizar a autoridade que a posição lhe confere para que a equipe sinta-se motivada e capacitada na resolução de problemáticas. Além disso, resolve conflitos interpessoais, sem deixar de responder às necessidades ou aos problemas de seus subordinados e à necessidade de outras pessoas no fluxo de trabalho.

Os Reitores em análise criam redes com muitas pessoas talentosas, com laços fortes entre seus subordinados e utilizam-se de uma ampla variedade de métodos com grande habilidade.

Essas características de gerenciar, detectadas entre esses Reitores, são próprias de um intra-empendedor, uma pessoa que possui um alto poder de persuasão e comunicação com sua equipe, em especial, realizando o trabalho em que a sinergia é um ponto forte.

Os dados confirmam o que Mintzberg (1986) e Pinchot III (1989) afirmam no referencial teórico.

#### 4.3.9 Transparência

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores quanto à forma que eles têm de conceber a “Transparência”, seguida da respectiva análise, conforme Quadros 27, 28, 29 e 30.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] <u>O essencial mesmo é o compromisso</u> que a pessoa está a frente de uma instituição a <u>cumprir a missão</u> que tem, se é uma Universidade que prepare um serviço qualificado à sociedade, na área do ensino, de qualificação de profissionais, pesquisa de serviços comunitários [...], <u>o gestor, o líder tem que conseguir</u> de qualquer forma fazer com <u>que a instituição cumpra</u> de uma maneira ética, [...]
$\beta$	[...] tem que ter uma boa <u>visão de responsabilidade social</u> , [...]tem que ter também uma boa <u>visão de mercado</u> , uma boa visão de negocio, tem que colocar o negocio entre aspas, para que não pensem que estou transformando a Universidade em um grande negocio comercial, tem que ter uma <u>visão da cultura organizacional</u> , [...] nós estamos construindo o que esperamos que seja o grande negocio dentro da Universidade, que são as unidades de gestão acadêmica, cuja <u>idéia principal é o compartilhamento</u> , [...].
$\gamma$	[...] <u>Acima de tudo é a ética, honestidade, persistência</u> , [...] <u>espírito solidário</u> [...].
$\delta$	<u>O valor do serviço. O valor da cordialidade. O respeito às pessoas. O dialogo, a compreensão</u> , [...]. <u>Não faço nada sozinho, tenho uma equipe</u> que tem muita gente boa. [...]
$\epsilon$	<u>Justiça, honestidade, transparência, colaboração, valor social dessa forma.</u>

Quadro 27 - Depoimentos dos Reitores sobre Transparência

O gestor universitário, como todo líder de uma organização, prima pela transparência de suas ações. Os depoimentos dos cinco Reitores vão nessa direção e denotam uma grande área de intersecção com a variável “valores” por serem, de fato, entre si, complementares. Eles relacionam “transparências” com compromisso, ética, justiça, serviço entre outros, conforme Quadro 28.

Reitor	Seleção dos Depoimentos
$\alpha$	“compromisso [com] a missão que tem [...] [a] Universidade”, “o gestor, o líder tem que conseguir [...] que a instituição cumpra [a missão] de maneira ética”
$\beta$	“visão de responsabilidade social”, “visão de mercado”, “visão da cultura organizacional”, “compartilhamento”
$\gamma$	“ética, honestidade, persistência, espírito solidário”
$\delta$	“serviço”, “cordialidade”, “respeito às pessoas”, “diálogo”, “compreensão”, “Não faço nada sozinho, tenho uma equipe”
$\varepsilon$	“Justiça, honestidade, transparência, colaboração, valor social”

Quadro 28 - Seleção de Depoimentos sobre Transparência

O que caracteriza a “transparência”, na ótica desses Reitores, é a “ética”, salientada, principalmente, pelos termos “honestidade” e “solidariedade” com seus pares, com a comunidade e, em última instância com toda a sociedade. Transparência aqui também pode ser entendida como cumplicidade com todas as pessoas e instituições com quem se relacionam. É o que mostra o Quadro 29, de forma ampla, e o Quadro 30, de forma resumida.

Reitor	Ética									
	Honestidade		Solidariedade							
	Honestidade	Justiça	Resp. Social	Colaboração	Serviço	Compromisso	Compartilhamento/Diálogo	Cordialidade	Compreensão	Persistência
$\alpha$						+				
$\beta$			+				+			
$\gamma$	+								+	+
$\delta$					+		+	+	+	
$\varepsilon$	+	+	+	+						

Quadro 29 – Transparência (Forma Ampla)

Reitor	Ética	
	Honestidade	Solidariedade
$\alpha$	+	+
$\beta$	+	+
$\gamma$	+	+
$\delta$	+	+
$\varepsilon$	+	+

Quadro 30 – Transparência (Forma Resumida)

Os Quadros 29 e 30 mostram a variável de perfil “transparência” conforme os depoimentos dos Reitores deixam transparecer. Assim, os Reitores entendem transparência como ética e esta com base nos termos como: honestidade, justiça, responsabilidade social, colaboração, serviço, compromisso, compartilhamento, diálogo, compreensão e persistência. A razão dos Quadros 29 e 30 é apresentar de forma ampla e resumida os termos usados pelos Reitores para designar transparência. O sinal + (mais) significa predominância do termo, a ausência de sinal significa que o Reitor não mencionou a palavra.

A transparência, como parte da variável de perfil, é um valor intrínseco a um empreendedor e, por conseguinte, também a um intra-empendedor. Ela é vista pelos Reitores pesquisados como uma forma ética de conduzir a gestão universitária e, em termos objetivos, manifestada por meio da honestidade e da solidariedade. O intra-empendedor assume o papel de líder, como atividade mais importante de sua vida. Nesta função, ele motiva os seus liderados no sentido de desenvolverem comportamentos pró-ativos no trabalho e fazerem deste um projeto de vida, de crescimento e de um futuro promissor. Dessa forma, lidera o trabalho com transparência e é claro nos seus objetivos, inspirando confiança e conduzindo os trabalhos de sua equipe de tal forma que, todos assumam o compromisso da finalização e do sucesso do projeto em andamento (Pinchot III, 1989).

É importante salientar que os depoimentos mostram que os Reitores acreditam que é possível criar e manter uma instituição transparente e, portanto honesta e solidária, com oportunidades de realização para todos os seus integrantes, e concomitantemente favorecer os objetivos acadêmicos e sociais. Eles

são as pessoas, intra-empresendedores em potencial, que constituem a mola propulsora para realizar o esforço de criar, desenvolver e manter Universidades válidas, legítimas capazes de responder e contribuir no processo de desenvolvimento social, que a forma transparente de gerenciar lhes confere.

#### 4.3.10 Valores

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores em que estão inseridos os “Valores” que norteiam suas ações, seguida da respectiva análise, conforme Quadros 31, 32 e 33.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] <u>Dedicação, trabalho, persistência</u> , [...].
$\beta$	Ter <u>humildade</u> foi uma relação que aprendi com o meu pai [...]. Há pessoas que consideram <u>humildade</u> como uma coisa ultrapassada, mas eu considero um valor fundamental. [...] ser uma pessoa leal, acho que ter <u>lealdade</u> por pessoas é uma coisa extremamente importante, especialmente para as pessoas que estão trabalhando com você. Sou conhecido pela minha sinceridade, [...] sou também uma pessoa muito comprometida com os interesses do que faço, dos compromissos que assumo [...] mas tenho como características também, que me dá muita força é ser considerado como um <u>empreendedor, um inovador</u> , [...].
$\gamma$	Os valores que norteiam estão centrados na <u>ética, cumprimento do dever, humildade, honestidade, tolerância e perseverança</u> permeados pela <u>solidariedade</u> .
$\delta$	O valor do <u>serviço</u> . O valor da <u>cordialidade</u> . O <u>respeito às pessoas</u> . O <u>diálogo, a compreensão</u> [...]
$\epsilon$	<u>Justiça, honestidade, transparência, colaboração, valor social dessa forma</u> .

Quadro 31 – Depoimentos dos Reitores sobre Valores

Como observado anteriormente, a variável “valores” apresenta traços conceituais análogos àqueles da “transparência”. O Quadro 32, a seguir, mostra em sublinhado, os traços que apresentam similaridades entre as variáveis “transparência” e “valores”, permanecendo sem destaque os exclusivos da variável “valores”, ou seja: “dedicação”, “humildade”, “lealdade”, “sinceridade” e “tolerância”.

Pode-se observar também que a variável “transparência” é mencionada como um dos “valores”. Por outro lado, entre todos os valores mencionados destacam-se, entre os mais mencionados, “trabalho”, “cumprimento do dever” e “serviço”.

VALORES REITOR	$\alpha$	$\beta$	$\gamma$	$\delta$	$\varepsilon$
Colaboração					+
Compromisso		+			
Compreensão				+	
Cordialidade				+	
<u>Dedicação</u>	+				
Diálogo				+	
Honestidade			+		+
<u>Humildade</u>		+	+		
Justiça					+
<u>Lealdade</u>		+			
Persistência/Perseverança	+		+		
Respeito				+	
Resp. (valor) Social					+
<u>Sinceridade</u>		+			
Solidariedade/Colaboração			+		+
<u>Tolerância</u>			+		
Trabalho/Cumprimento dever/serviço	+		+	+	
<u>Transparência</u>					+

Quadro 32 – Síntese dos Valores

Os termos inseridos para designar os valores que norteiam as ações dos Reitores em estudo estão listados no Quadro 33 e, também, relaciona-se com comprometimento e perseverança.

Reitor	Lista dos Valores
$\alpha$	“dedicação”, “trabalho” e “persistência”
$\beta$	“humildade”, “lealdade”, “sinceridade” e “compromisso”
$\gamma$	“ética”, “cumprimento do dever”, “humildade”, “honestidade”, “tolerância”, “perseverança” e “solidariedade”
$\delta$	“serviço”, “cordialidade”, “respeito”, “diálogo” e “compreensão”
$\varepsilon$	“justiça”, “honestidade”, “transparência”, “colaboração” e “valor social”.

Quadro 33 – Lista dos Valores Citados pelos Reitores

De modo geral, os valores mencionados refletem a formação familiar dos Reitores estudados bem como todo o processo do envolvimento na gestão universitária. Fundamentam, portanto, as suas ações, que repercutem nas decisões coletivas da instituição. Essas constatações são inerentes à personalidade do empreendedor e exercem um forte impacto na Universidade.

Além dos valores acima mencionados, subjacentemente também se inclui princípios existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

Em sentido semelhante, poder-se afirmar que o êxito de um projeto universitário é consequência de determinadas características comportamentais presentes em um conjunto de atitudes e valores de um empreendedor e, conseqüentemente, de um Reitor intra-empendedor.

Os depoimentos dos Reitores indicam que o sucesso alcançado na gestão universitária retratam valores claros e definidos. Suas ações buscam principalmente agir de forma a racionalizar a inércia, criar um ambiente propício para a ocorrência de inovações, dimensionar as oportunidades presentes, com comprometimento nos objetivos futuros, prosperar em um local de trabalho, sem limites e fronteiras, buscar resultados, sem se importar em receber todos os créditos, avaliar e desenvolver as potencialidades dos funcionários, pensar de forma positiva e sem receio dos desafios, acompanhar a execução dos objetivos propostos, aceitar os erros próprios e de outros com tolerância e compreensão, comunicar-se, constantemente, com os subordinados com influência, estímulo e atenção.

Dessas afirmações, é possível concluir que os valores pessoais dos Reitores podem conduzir à formação da cultura da organização, que passa a ser a raiz das decisões estratégicas. Por conseguinte, o destino da Universidade depende muito



do perfil do Reitor, ou seja, dos valores em que acredita, como revelam os depoimentos dos sujeitos desta tese.

Os dados corroboram que Schein (1985), Morgan (1996), Lezana e Tonelli (1998), Pereira (2001) e os estudos da Inatel (2001) afirmam no referencial teórico sobre perfil de um gestor intraempreendedor.

## 4.4 Variáveis de Função

As variáveis de função são aquelas que dizem respeito ao cargo ocupado por um gestor universitário. Das entrevistas realizadas foram extraídas as seguintes variáveis: Conhecimento de Administração, Conhecimento de Psicologia, Coordenação de Equipes, Educação/Formação, Inserção Política, Planejamento e Controle, Poder.

### 4.4.1 Conhecimento de Administração

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores em que estão inseridos os “Conhecimentos de Administração”, seguida da respectiva análise, conforme Quadro 34.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] curso [...] na Área de Administração de Escolas, [...] e o doutorado foi na Área de Administração e Organização de Universidades, [...] ele tem que ter [...] <u>um preparo intelectual específico para a área Administrativa Acadêmica [...].</u> [...] <u>o conhecimento indispensável é saber qual o papel da Universidade enquanto educação superior [...].</u>
$\beta$	[...] eu trabalhei no governo também, fiz uma especialização em <u>administração pública</u> e eu dirigi órgãos do governo, [...] tem que ter uma <u>boa visão de responsabilidade social</u> , acho que você tem que ter também uma <u>boa visão de mercado</u> , uma boa visão de negocio, tem que colocar o “negocio”, para que não pensem que eu estou transformando a Universidade em um grande negocio comercial, tem que ter uma visão da cultura organizacional, [...].
$\gamma$	[...] A gestão toma às 24 horas do meu dia. A administração é descentralizada nas instancias de poder dos colegiados, pró-Reitorias, chefias, coordenações.
$\delta$	[Tempo de Reitor] 21 anos, sou o mais antigo Reitor do Brasil em duração de gestão. [...]. Treinamento em <u>“Administração Universitária”</u> [...] Fiz [...] cursos e congressos internacionais. [...]

Continuação...

$\varepsilon$	[...]comecei como professor de Filosofia e Sociologia, fiz especialização em Sociologia, <u>ocupe todos os cargos possíveis dentro dessa instituição</u> , fui diretor geral- ensino até 1991 quando se decidiu criar a Universidade [...] aderi ao projeto desta Universidade regional descentralizada como estrutura essencialmente planejada para ser uma instituição de interferência no processo de desenvolvimento institucional, ocupei os cargos de vice-Reitor de agora sou Reitor por mais alguns meses. Essa foi a minha formação [...]
---------------	--

Quadro 34 - Depoimentos sobre Conhecimento em Administração

Em todos os depoimentos acima, os Reitores mencionam o conhecimento ou a experiência em administração como essenciais para a condução da função de gestor universitário.  $\alpha$  refere-se à necessidade de “um preparo intelectual específico para a área administrativa acadêmica” e “conhecimento indispensável [do] papel da Universidade enquanto educação superior”;  $\beta$  fala da necessidade de uma “boa visão de responsabilidade social”, de “boa visão de mercado” e de “uma visão da cultura organizacional”;  $\gamma$ , da “administração [...] descentralizada nas instâncias de poder dos colegiados” [...];  $\delta$ , da “administração universitária [construída] ao longo da [...] formação”;  $\varepsilon$  de sua experiência administrativa: “ocupe todos os cargos possíveis dentro dessa Universidade”.

Em todos os depoimentos, pode-se notar a importância do Reitor, enquanto gestor, considerar todos os entornos da Universidade, principalmente aqueles relacionados às questões sociais e de mercado. Nesse sentido, um gestor universitário é diferente de um gestor de empresa pelos seguintes aspectos: não é o dono da Universidade; a gestão, em geral, é colegiada, democrática, as normas são compartilhadas por Estatuto, Regimentos, Resoluções ou Lei; as regras estão em constante discussão; os Reitores, em geral, possuem mandatos (4 a 6 anos), podendo ou não serem reconduzidos; os docentes possuem alta qualificação e alta autonomia na condução de seus trabalhos em razão de assim ser a organização universitária; a produção refere-se ao conhecimento gerado pela comunidade acadêmica e, por razões intrínsecas à essência do ato de conhecer, nunca haverá um produto acabado; os alunos (ou a comunidade), se considerados clientes, ganham contornos específicos que os diferem dos clientes das empresas etc.

Nesse sentido, a gestão universitária tem características similares ao trabalho gerencial, isto é:

1) Grande parte do trabalho do Reitor, apesar de desafiador e não programado, proporciona ao seu praticante compartilhar de uma certa porção de obrigações mais constantes e regularizadoras;

2) O Reitor é, ao mesmo tempo, um generalista e especialista, no sentido de que tem que lidar com fluxos de informações diversas e incertezas generalizadas. Por outro lado, é forçado a dominar certos papéis e habilidades específicas inerentes à Universidade;

3) Grande parte do que o Reitor detém é originado na sua capacidade de acesso e domínio de informações que nem sempre estão disponíveis às demais áreas da Universidade;

4) O trabalho de um Reitor, em razão de sua natureza dinâmica, é caracterizado por uma grande diversidade e complexidade. O Reitor precisa processar muitas informações para a tomada de decisão, necessita desenvolver atividades nem sempre planejadas, muito fragmentadas e variadas, aliadas às demandas de contextos que exigem respostas imediatas;

5) Muito freqüentemente, o trabalho do Reitor é mais baseado na sua intuição e na sua inserção política do que em processos formalizados de gestão.

As decisões de um Reitor variam num continuum, que vai de um ponto, onde são consideradas voluntariamente inovadoras, até outro, em que são consideradas involuntariamente reativas. A avaliação de uma decisão como tendo mais ou menos inovação indica tanto as informações necessárias para a decisão quanto o papel desempenhado por ele. Administrar uma Universidade é dar-lhe condições para que possa alcançar os objetivos a que se propõe bem como atender à sua responsabilidade social. Nesse sentido, é, sem dúvida, um desafio para os Reitores uma vez que precisam também da inserção política sem, contudo, ser partidária.

Essas especificidades evidenciam a estreita intersecção da variável “conhecimento em administração” com a variável “formação acadêmica”. Desse modo, a gestão universitária exige de um Reitor não somente “conhecimento em administração”, mas “formação acadêmica” e, sobretudo, conhecimento dos meandros peculiares de uma instituição universitária. Em suma, ambas as variáveis não podem prescindir do caráter intra-empendedor dos Reitores.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Mintzberg (1986) a respeito das características do gestor.

#### 4.4.2 Conhecimento em Psicologia

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores em que estão inseridos os “Conhecimentos em Psicologia”, seguida da respectiva análise, conforme Quadros 35, 36 e 37.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] o Reitor tem uma missão importante que é essa de incentivar, de motivar, de mexer com psicossocial, de tocar no coração das pessoas [...].
$\beta$	[...] Aquelas críticas negativas, ideológicas, isso eu digo para os estudantes e para todos os professores, eu faço de tudo para não permitir isso dentro da Universidade. Mas é claro que aquelas que são feitas, para se conseguir algo melhor, essas eu aceito com toda tranquilidade. [...] As outras é que eu me irrita, e eu ao me irritar eu às vezes atinjo as pessoas, mas por outro lado, não tenho inimigos, porque assim que eu estou de cabeça fria eu consigo acertar as coisas com as pessoas.
$\gamma$	[...] A gestão toma às 24 horas do meu dia. A administração é descentralizada nas instâncias de poder dos colegiados, Pró-Reitorias, chefias, coordenações, nos campi. A estrutura multicampi exige isso e uma dose elevada de diálogo, tolerância, paciência e persistência.
$\delta$	[...] Os primeiros anos até se conquistar a Universidade foram anos difíceis. [...] tivemos alguns enfrentamentos com estudantes, com professores, enfrentamento no sentido de algo duro, [...] eu acho que o Reitor deve ser compreensivo, mas deve ter posturas firmes. Um Reitor que não tem linhas, não tem uma diretriz e não tem postura firme, a tendência da Instituição é virar anarquia. [...]. Por isso eu sempre bati uma postura razoável de diálogo mais ao mesmo tempo firme. (p.2, linha 61-75)
$\epsilon$	Você vai pra dentro da sala de aula construir uma participação coletiva como resposta ao anseio e necessidade dos profissionais, humanos ou críticas, culturais, físicas, tecnológicas é isso, acho que é uma grande qualidade do Reitor, só por Ensino, só por Pesquisa, ou só por Extensão, aproximar de quem quiser pela integração do processo na construção do saber, na socialização do saber. Não é pegar o saber que tem construído dentro do gueto da Universidade, da academia e despejá-lo na sociedade, socializar o saber é convidar a sociedade a participar do processo, é conseguir motivar a sociedade a participar dos debates. (q.v. p.7, linha 298-305)

Quadro 35 - Depoimentos dos Reitores sobre Conhecimento em Psicologia

Os recortes dos depoimentos inseridos na variável “conhecimento em psicologia” permitem inferir uma visão parcial dos procedimentos dos Reitores face ao meio social. Nesse sentido, esta análise abrange apenas aspectos comportamentais periféricos desses gestores já que detectar o “conhecimento em psicologia” de um ser humano é algo extremamente complexo. Isso posto, pode-se observar que os depoimentos revelam posturas de participação social, de tolerância e de intolerância nas relações sociais. Ressalte-se que a experiência faz parte da construção do conhecimento de cada gestor universitário.

Reitor	Seleção dos Depoimentos	Análise Preliminar
$\alpha$	[O Reitor deve] “incentivar, [...] motivar, [...] mexer com psicossocial, [...] tocar no coração das pessoas”	Apresenta visão indulgente de se relacionar com ‘o outro’
$\beta$	[Não aceita] “ Aquelas críticas negativas, ideológicas, [...] eu faço de tudo para não permitir isso dentro da Universidade. [...] eu me irritado, [...] de cabeça fria eu consigo acertar as coisas com as pessoas”	Apresenta tendência à intolerância
$\gamma$	[Há necessidade de] “uma dose elevada de diálogo, tolerância, paciência e persistência” [para administrar]	Apresenta visão com tendência à tolerância
$\delta$	[O Reitor deve ter uma] “postura razoável de diálogo mas, ao mesmo tempo firme”	Apresenta inclinação para a intolerância no processo de se relacionar com ‘o outro’
$\varepsilon$	[Define a gestão universitária como] a “socialização do saber [...], convidar a sociedade a participar do processo, é conseguir motivar a sociedade a participar dos debates”	Apresenta visão participativa de conviver socialmente

Quadro 36 - Seleção de Depoimentos e Análise Preliminar sobre Conhecimento em Psicologia

Todas essas visões indicam traços da personalidade, da formação e da experiência adquiridas ao longo da vida de cada um deles. O Quadro 37 faz uma síntese dessa análise, destacando-se o aspecto participativo. O conhecimento em psicologia está relacionado também às habilidades de relacionamento interpessoal, de liderança, comprometimento e transparência, ou seja, cumplicidade.

Reitor	Tolerante	Participativo	Intolerante
$\alpha$	+	+	-
$\beta$	+/-	+/-	+
$\gamma$	+	+	-
$\delta$	-	+/-	+
$\varepsilon$	+	+	-

Quadro 37 – Síntese da Postura do Gestor nas Relações Sociais

Assim, nas relações sociais há Reitores que atuam com grau de tolerância ou de intolerância e outros que aceitam a participação. Esta é a razão do Quadro 37 apresentar os parâmetros tolerante, participativo e intolerante. O sinal + (mais) significa predominância de um dos parâmetros, o sinal – (menos) significa ausência

de um dos parâmetros e o sinal +/- (mais ou menos) significa equilíbrio nos parâmetros.

Para entender melhor esta questão, é preciso considerar alguns detalhes relacionados com as histórias de vida dos Reitores. Assim, por exemplo, a maneira de gerenciar de  $\delta$ , certamente recebe influência de sua faixa etária (70 anos), de sua formação religiosa (Marista) e acadêmica (MEC/USAID), do tempo no exercício no cargo de Reitor (25 anos), do período político de exceção por que passou o país nas décadas de 60, 70 e 80 e da tipologia confessional da Universidade que dirige;  $\beta$ , por outro lado, está na faixa etária dos 48 anos, de temperamento impulsivo, sofreu influência familiar (seu pai), recebeu forte influência político-partidária, exerceu cargos na administração pública, possui formação acadêmica na área de Direito e Administração Pública e dirige uma Universidade comunitária.

Nesse sentido, os Reitores tem “conhecimento em psicologia”, entendido aqui como aqueles referente aos aspectos comportamentais num ambiente organizacional. Além disso, os depoimentos mostram que os Reitores recorrem à antropologia, à sociologia e a outras ciências sociais para administrar com desenvoltura a Universidade que dirigem como os fatores que envolvem o desempenho e o comportamento daqueles com quem convivem. Entretanto, os depoimentos dos Reitores demonstram estarem conscientes de que as Universidades possuem uma estrutura sistemática, com papéis formais que limitam o comportamento de seus membros. Assim, se o elemento-chave da administração é trabalhar com pessoas, então, os Reitores precisam de uma sólida compreensão do comportamento humano.

O gestor de uma Universidade comunitária apresenta características muito singulares, de tal forma que a organização que ele dirige, diferente de empresas, tem compromisso indissociáveis com as demandas sociais do seu entorno para manter-se estável. Por esta razão, para que a Universidade obtenha êxito na consecução de sua missão e dos seus objetivos, o Reitor precisa de conhecimento e vivência para poder congrega pessoas e grupos em torno de projetos de alcance amplos, relevantes tanto na área do saber acadêmico formal quanto na área político-social (cidadania). Isto vai além da simples realização de finalidades instrumentais lucrativas e se direciona para uma racionalidade substantiva, que coloca um padrão de valores acima de imperativos econômicos. Essa é, muito provavelmente, uma das

razões pelas quais as Universidades comunitárias cresceram e firmaram-se no contexto regional do Sul do Brasil.

A Universidade com esse perfil assume funções mais amplas, passa a desempenhar um papel na comunidade e desenvolve, em torno de si mesma, ideologias e mitos que geralmente incluem a suposição de que ela deve crescer e sobreviver. Neste contexto está inserido o Reitor intra-empendedor, em que o empreender envolve a criação de algo novo, de valor, e requer um espírito inovador, tolerante, comprometido com o crescimento da Universidade. Requer, também, a ousadia necessária para assumir riscos e superar controvérsias e adversidades.

Todas essas considerações retratam as formas empregadas pelos Reitores para se relacionarem com as pessoas, grupos e comunidades e, portanto, permitem observar mais objetivamente o “conhecimento em psicologia” dos gestores universitários investigados.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Schein (1982), Robbins (1987), Pinchot III (1989), Chanlat (1992) a respeito do “conhecimento em psicologia”.

#### 4.4.3 Coordenação de Equipes

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores em que estão inseridos os seus estilos de “Coordenação de Equipes”, seguida da respectiva análise, conforme Quadro 38.

Reitor	Depoimentos
α	[...] a gente tem que por o empenho, organização, inteligência, por trás das coisas e muito trabalho, muita dedicação, conseguir <u>organizar equipes, desfazer mal entendidos, animar o grupo, formar pessoas</u> . Isso tudo demora, agora se a gente consegue fazer isso <u>a gente conquista a confiança das pessoas e no momento que se conquista a confiança, então aí as coisas fluem mais facilmente</u> . [...]então a gente tem que <u>ir pelo bom senso pela opinião da maioria mas com humildade</u> [...] e agente encontra oportunidades em que as sugestões dadas as vezes até por estudantes ou funcionários mais humildes são coisas muito apropriadas, então o fato de estar aberto para criticas ajuda muito a aceitar e conversar acho que desfaz posições, desfaz grupos de resistências, [...] ele tem que ter uma visão mais democrática, [...].

Continuação...

$\beta$	[...] nessas instituições eu <u>coordenei uma equipe interdisciplinar</u> [...] eu então liderava equipes que tinham arquitetos, engenheiros, pedagogos, economistas, administradores para fazer esse trabalho em vários municípios do Brasil, [...] ter uma <u>visão bastante clara</u> da onde você quer chegar, e tentar direcionar a Universidade dentro da missão que o grupo construiu, [...] tem que se estar muito focado em uma missão bastante clara e que todo mundo conheça, [...] buscar o comprometimento dos seus colaboradores, [...] <u>nós temos hoje [...] uma equipe que tem um espírito construtivista muito grande, eles estão comprometidos com essa nossa visão de sermos uma Universidade [...] com uma qualidade maior, [...].</u>
$\gamma$	Os motivos que me levaram a aceitar a composição em chapa para ocupar cargos na Reitoria estão ligados à origem e história da Universidade, onde um grupo, chamado Grupo Tarefa construiu um projeto e um modelo de Universidade comunitária multicampi [...].
$\delta$	[...] <u>O Reitor deve saber trabalhar com os opostos</u> , mesmo a própria equipe, quando eu constituo a equipe eu não quero as vaquinhas de presépio, aqueles que só dizem amém àquilo que eu digo. [...] Não faço nada sozinho tenho uma equipe que tem muita gente boa. [...]
$\varepsilon$	[...] acho que uma visão de democracia interna na constituição coletiva da Universidade, você não é Reitor porque tem maior poder ou menor, mas <u>você é Reitor na medida em que se coloca a serviço da discussão da democracia, da discussão coletiva, da decisão coletiva, de tudo aquilo que é indispensável para fazer gestão do complexo da Universidade</u> , você tem um conjunto de elementos humanos, todos eles voltados para constituir aquela Universidade, você deve se colocar a serviço dessa coletividade [...].

Quadro 38 – Depoimentos dos Reitores sobre Coordenação de Equipes

A variável de função “coordenação de equipes”, na ótica dos Reitores, é uma atividade a ser exercida com democracia e desprendimento pessoal, sempre a serviço da coletividade interna e externa à Universidade. Assim, posicionam-se cada um deles:

Reitor	Seleção dos Depoimentos
$\alpha$	“[...] organizar equipes, desfazer mal entendidos, animar o grupo, formar pessoas. [...] se conquista a confiança, então aí as coisas fluem mais facilmente. [...] ir pelo bom senso pela opinião da maioria, mas com humildade [...] estar aberto para críticas [...] visão mais democrática, [...]”
$\beta$	“[...] coordenei uma equipe interdisciplinar [...] ter uma visão bastante clara da onde você quer chegar, e tentar direcionar a Universidade dentro da missão que o grupo construiu, [...] buscar o comprometimento dos seus colaboradores, [...] te[r] um espírito construtivista [...]”
$\gamma$	“[coordenei] um grupo, chamado Grupo Tarefa, construiu um projeto e um modelo de Universidade comunitária multicampi [...]”
$\delta$	“[...] saber trabalhar com os opostos, mesmo [d]a própria equipe, [...] Não faço nada sozinho tenho uma equipe [...]”
$\varepsilon$	“[...] visão de democracia interna na constituição coletiva da Universidade, [...] a serviço da discussão da democracia, da discussão coletiva, da decisão coletiva, [...] indispensável para fazer gestão do complexo da Universidade, [...] um conjunto de elementos humanos, [...] voltados para constituir aquela Universidade [...]”

Quadro 39 - Seleção de Depoimentos sobre Coordenação de Equipes



O Quadro 39 permite observar como os Reitores exercem a liderança em suas Universidades. Os depoimentos revelam que as habilidades de liderança resultam, na verdade, de uma combinação de experiências de vida e de trabalho. Esses aspectos possibilitam aos Reitores entender muito das relações humanas, escolher seu pessoal cuidadosamente para se assegurarem de que possuirão grandes talentos em seu grupo, criar um grupo que goste de trabalhar junto, manter constantemente o sonho do grupo, mostrar o porquê daquelas pessoas trabalharem juntas e reconhecer o esforço de todos.

Os depoimentos dos Reitores também revelam que a coordenação do trabalho em equipe deve criar uma sinergia entre as pessoas, capaz de impulsioná-las para a obtenção do sucesso. Na conduta comportamental, quando na condução de conflitos, os Reitores intra-empresendedores são seguros nos seus relacionamentos interpessoais, francos e diplomáticos, preferem resolver os conflitos e não ignorá-los.

Nas manifestações inseridas no Quadro 39, os Reitores deixam transparecer entusiasmo e compromisso com a missão da Universidade, vinculando o trabalho às necessidades das pessoas (por exemplo, a necessidade de se sentirem importantes e úteis ou de desenvolverem novas habilidades) e a seus ideais (lealdade, auto-realização, humanitarismo). Pode-se incluir também, entre outras qualidades, presentes nos seus depoimentos, a inspiração e o reconhecimento.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Bento e Wysk (1983), Mintzberg (1986), Pinchot III (1989), Versiani (1995), Wall e Wall (1996), Bennis (1999) a respeito de “coordenação de equipes”.

#### 4.4.4 Formação Acadêmica

Este tópico apresenta, em forma de Quadro, a “Formação Acadêmica” dos Reitores pesquisados, seguida da respectiva análise conforme Quadro 40.

Formação Acadêmica		
Reitor	Graduação	Pós-Graduação
$\alpha$	- Matemática - Pedagogia/ Habilitação Adm. Escolar	- Planejamento Universitário (Especialização); - Ensino Superior/ Columbia/NY/USA (Mestrado); - Estudos Institucionais, Planejamento Institucional e Pesquisa Institucional (Mestrado); - Administração e Organização de Universidades (Doutorado); - Qualidade da Educação nas Universidades/ Harward - USA (Pós-Doutorado).
$\beta$	- Direito	- Gestão Universitária (Especialização); - Administração Pública (Especialização).
$\gamma$	- Letras	- Especialização em Língua Portuguesa e Teoria Literária; - Mestrado em Lingüística e Letras.
$\delta$	- Matemática e Física	- Cursos na Alemanha e Chile (Aperfeiçoamento); - Administração Universitária – USAID/USA (Estágio/ Treinamento).
$\varepsilon$	- Filosofia e Teologia	- Sociologia (Especialização).

Quadro 40 – A Formação Acadêmica dos Reitores

Os dados relativos à “formação acadêmica” dos Reitores mostram uma dispersão de áreas de conhecimento no que tange à graduação. Há entre eles, dois matemáticos, um advogado, uma professora da área de Letras e um filósofo/teólogo (q.v. Quadro 09 e 40). Quando se observa o nível de pós-graduação, quer *lato* ou *stricto sensu*, a formação desses Reitores se direciona para a área da administração universitária ou pública, ou ainda, para as áreas humanas e sociais. Contudo, a liderança que esses Reitores exercem em suas Universidades não foi determinada somente pelo tipo de formação acadêmica que cada um deles teve oportunidade de escolher, mas, como indicam os depoimentos, a habilidade de administrar é também consequência de aptidões pessoais, da formação familiar e da história de vida, quer acadêmica e/ou social.

As habilidades necessárias a um empreendedor e/ou a um intra-empendedor foram mencionadas na Revisão de Literatura (q.v. título 2). Entre essas habilidades, pode-se mencionar as das áreas técnicas, gerenciais e comportamentais. As habilidades técnicas concentram-se no saber escrever, saber ouvir as pessoas, captar informações, capacidade oratória, organização, liderança,

trabalho em equipe e possuir conhecimento na sua área de atuação; as habilidades gerenciais incluem: marketing, administração, finanças, operação, produção, tomada de decisão, controle das ações da organização e capacidade de negociação; as comportamentais, que pressupõe um conjunto de atitudes e valores do indivíduo, que contribuem para o seu sucesso.

Os depoimentos revelam, que consoante à literatura consultada, os Reitores intra-empresendedores, objetos desta investigação, apresentam as seguintes características:

- a) raciocínio sistêmico para harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e o privado;
- b) competência intercultural;
- c) profundo conhecimento de história, religião e arte;
- e) treinamento intensivo e contínuo;
- f) padrões pessoais e de comportamento.

Os depoimentos também revelam que os Reitores intra-empresendedores possuem as seguintes habilidades gerenciais:

- a) Técnica – capacidade de aplicar um conhecimento especializado, cujas habilidades técnicas são desenvolvidas no próprio local de trabalho, como revelam os depoimentos dos Reitores;
- b) Humana – capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individual quanto em grupos, característica evidente em diversos depoimentos dos Reitores;
- c) Conceitual – capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas como, por exemplo, na tomada de decisão, requer que os Reitores, localizem problemas, identifiquem alternativas que possam corrigi-los, avaliem essas alternativas e selecionem a melhor.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Katz (1986), Mintzberg (1986), Pinchot III (1989), Prahalad (1996), Inatel (2001) a respeito de “ formação acadêmica”.

#### 4.4.5 Inserção Política

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores em que está retratada a “Inserção Política” dos Reitores, seguida da respectiva análise, conforme Quadro 41.

Reitor	Depoimento
α	Eu imaginava que não iria ser Reitor, [...] nós praticamente fomos forçados pelo Arcebispo a assumir toda a Universidade, porque ele dizia que não tinha outro grupo dedicado à educação, um outro grupo assim católico. Então nós acabamos ficando responsáveis, [...] fiquei 5 anos como Vice-Reitor Comunitário [...] fundei diversas coisas, me envolvi em todas as atividades aqui da Universidade desde que cheguei aqui, há 20 anos [...] desde de 75. [...] fundei a Pró-Reitoria de Planejamento, fui Assessor de Planejamento antes de existir a Pró-Reitoria, dirigi também a mantenedora aqui na Casa, então eu sempre me envolvi [...]
β	[...] recebi um convite do governador [...], para ajudar a criar um órgão que iria ter uma importância fundamental [...] e mais tarde vim a assumir a presidência da Fundação [...] e fiquei no governo do estado [...] em minha vida eu exerci atividades que forma muito gratificante para mim e que contribuíram muito para criar o espírito de liderança que eu tinha desde jovem, porque na minha cidade ainda enquanto estudante, eu era uma pessoa muito bem vista e eu era muito envolvido com esportes e com a união de estudantes secundaristas, era um dos líderes da união dos estudantes e especialmente na área de esportes e eu desde jovem criei um clube, fui presidente deste clube social fui membro do Lion Clube, [...] enfim, eu tive um bom envolvimento em minha vida, e sempre ocupando funções [...] eu comecei a fazer uma amizade muito grande com professores da Universidade, e a minha eleição até foi muito tranquila, foi uma eleição indireta, por membros do colegiado da Universidade, e até me permitiu ter inclusive apoio de parte dos estudantes, coisa que inclusive nenhum dos dirigentes teve, fui eleito com 97% dos votos do colegiado.
γ	Os motivos que me levaram a aceitar a composição em chapa para ocupar cargos na Reitoria estão ligados à origem e história da Universidade, onde um grupo, chamado Grupo Tarefa construiu um projeto e um modelo de Universidade comunitária multicampi para cumprir um papel público não estatal, desenvolver a região e formar pessoas, com qualidade, criatividade e solidariedade. O grupo tem como objetivo maior consolidar a Universidade. No início das tratativas, enfrentei algumas dificuldades pessoais para assumir tal responsabilidade, entre estas estava a dúvida sobre a experiência, a família, a saúde e o tipo de apoio interno.
δ	[...] aqui em nossa Universidade o Conselho da mantenedora escolhe três nomes e envia ao Chanceler da fundação. Estou aqui no 25º ano na frente da Universidade e fui reconduzido 8 vezes. [...] Sou o Reitor mais antigo, não há nenhum que tenha ficado tanto tempo. [...] eu assumi em 29/12/1978 se você recordar a historia do Brasil, [...] eu assumi praticamente em 79 e fomos entrando nos anos de “transição” então eu peguei anos bastante pesados, como greves [...] também aqui na Universidade havia muitos desajustes tanto de salários como de mensalidades [...] greves de professores, de alunos e funcionários etc... Os primeiros anos até se conquistar a Universidade foram anos difíceis [...] anos bastante tumultuados, [...]. Mas tivemos alguns encontros com estudantes, com professores, encontros no sentido de alguns duros, porque o Reitor, mas seu acho que o Reitor deve ser compreensivo, mas deve ter posturas firmes. [...] Na hora que eu estabeleço uma eleição direta em uma Universidade Privada eu tenho de um lado os professores e funcionários e de outro lado os estudantes. [...]
ε	[...] me ordenei padre e voltei ao Brasil e [...] fui trabalhar para aplicar os meus conhecimentos [...] em uma favela do Rio de Janeiro [...] ao chegar [...] quem me recebeu foi um egresso [...] me disse [...]: ‘esquece tudo o que você aprendeu [...] e venha aprender uma nova filosofia e uma nova teologia que é o ser humano situado historicamente em uma situação muito precária, de marginalidade social, de pobreza’, [...] não é marginal, mas é marginalizado da sociedade ele também é ser humano, mas ele já não acredita muito que ele é filho de Deus, porque ele não escolheu essa forma de vida, [...] comecei a mudar minha percepção de mundo, [...] fui chamado a ser Reitor do seminário em Curitiba e eu desmantei o seminário, [...] dizendo que não acreditava mais nessa questão de que Deus é que comanda o processo de salvação do ser humano, mas é o homem que é sujeito de si mesmo, [...] da sociedade da qual [...] se situa, [...] resultado [...] fui preso, detido [em] 1968, paguei pela acusação de ser comunista [...] com [...] exílio, [...] o homem faz a história e a faz não como ele quer, mas segundo as condições que lhe são dadas. [...] me engajei na luta política, [...] trabalhei em São Paulo, no Rio de Janeiro, fui preso, acabei me refugiando [...] quando o bispo do local [...] me recebeu e [...] disse [...]: ‘você deixou de ser padre mas não deixou ser alguém que luta pela justiça, então [...] na minha diocese [...] tem lugar pra você trabalhar’ [...], acabei entrando no Ensino Superior [...] comecei como professor [...], ocupei todos os cargos possíveis [...], fui diretor geral- ensino até 1991 [...], [aderi] ao projeto desta Universidade regional descentralizada [...], ocupei os cargos de vice-Reitor e agora sou Reitor.

Quadro 41 – Depoimentos dos Reitores sobre Inserção política

A “inserção política” dos Reitores ocorreu, ora como conseqüência de uma liderança natural, ora em função de engajamento comunitário. Assim, pode-se observar que  $\alpha$  e  $\delta$ , pertencentes a uma congregação religiosa, chegaram à Reitoria por indicação do superior imediato e, portanto, uma investidura de poder vinculada ao voto de obediência, comum a ordens religiosas católicas. De qualquer modo, a investidura superior não teria vindo se o indicado não apresentasse dotes e méritos compatíveis com a função de Reitor.

Uma análise geral dos sujeitos da pesquisa, independente da forma como chegaram à função de Reitor e das histórias de vida de cada um, mostra que todos eles, sem exceção, uma vez investidos no cargo, envolveram-se de corpo e alma na condução dos destinos de suas instituições. Também revela que a inserção comunitária apresenta visíveis contornos de uma forte capacidade política.

Essa capacidade, ora mais, ora menos evidente nos depoimentos dos sujeitos da pesquisa, pode ser entendida como a habilidade para usar as bases de poder, ou seja, a capacidade para convencer aqueles a quem tem acesso, para usar alguns recursos e informações, para usar as capacidades técnicas, aumentar a capacidade de barganha, exercer poder formal com a sensibilidade para o sentimento dos outros, saber onde concentrar energias, sentir quais são as possibilidades e para organizar alianças necessárias.

Os depoimentos dos Reitores confirmam as constatações da literatura, ou seja, o aspecto político no ambiente universitário não é repleto de consenso, especialmente quando rebeliões estudantis incapacitam o campus, professores formam sindicatos e fazem greves, administradores defendem suas posições tradicionais e grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos. Assim, nas organizações universitárias, os diferentes grupos de poder e de interesse se esforçam para assegurar a prioridade de seus valores e metas. A pressão política e a negociação ultrapassam os limites de autoridade formal e os interesses de grupos externos também podem exercer poder sobre as decisões.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Mintzberg(1973) e Baldrige (apud HARDY e FACHIN, 1996) a respeito de “ Inserção Política”.

#### 4.4.6 Planejamento e Controle

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores relativos ao “Planejamento e Controle”, seguida da respectiva análise.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] o desafio que qualquer gestor encontra e um Reitor não é diferente, é de fazer sua instituição progredir, [...] o gestor tem que utilizar os meios que tem, [...] <u>colocar tudo isso a serviço da missão e a serviço dos bons projetos</u> que os diga aí os projetos institucionais, daí o porque do <u>planejamento, que é feito de uma forma participativa</u> , que é fruto do desejo da comunidade universitária, da comunidade externa, de maneira que ele tenha como projetos dele, os projetos da instituição, [...].
$\beta$	[...] eu sou daqueles que pensam que nossos gestores da Universidade tinham que se <u>capacitar para a função de gestão da Universidade</u> , deviam buscar profissionais com muita <u>habilidade para questões como finanças, como tecnologia da informação, planejamento estratégico</u> , desenvolvimento em um sentido mais amplo, [...] eu acho que em uma Universidade, [...] <u>tem que ter um projeto pedagógico institucional</u> , e todos os cursos terem os projetos em cima desse projeto pedagógico institucional, [...].
$\gamma$	[...] <u>Os desafios determinam um replanejamento</u> , o enfrentamento dos problemas e a busca das melhores resoluções. [...] aí a melhor <u>decisão, a mais participativa</u> deve ser tomada.
$\delta$	Durante esses anos [25] a Universidade [PUC] mudou completamente de perfil. [...] Então nesses 15 ultimas anos, pelo menos, considereei como programa prioritário o investimento no pessoal. Nós criamos o Programa para Qualificação e Capacitação do Corpo Docente[...]. Sempre tive metas muito claras na maioria das coisas. [...] nós fizemos um <u>Planejamento Estratégico até 2010. Consta Missão e Visão.</u> Reitor tem uma responsabilidade [...] tanto da parte administrativa como da parte acadêmica. [...] ele tem a responsabilidade, a supervisão direta dos dois aspectos 49-50 [...] Um Reitor que não tem linhas não tem uma diretriz e não tem postura firme, a tendência da Instituição é virar anarquia. 66-67 [...] A Universidade deve dar respostas à comunidade. 156
$\epsilon$	<u>Absolutamente indispensável, [...] O que para mim é planejamento, se opõe primeiro na capacidade de análise da historia passada na sua dimensão do presente e uma previsão daquilo que está a sua frente</u> e o planejamento sempre é um processo futuro, mais ele não dispensa atuação do passado. Então não é planejamento daqui para frente vai acontecer assim porque eu quero, não vai acontecer porque você quer, uma leitura adequada da evolução da historia, como ela se pontua até nesse momento, como ela esta transcorrendo e o que nós podemos antever para você planejar a sua ação, o planejamento pode ser uma relação de fato, de coisas que você vai fazer, o que você quer fazer, então <u>vai fazer se for fiel a sua percepção da vida em toda a historia.</u> [...]

Quadro 42 – Depoimentos dos Reitores sobre Planejamento e Controle

De forma resumida, o Quadro 43 mostra que todos os depoimentos emitidos pelos Reitores contêm termos que indicam a não exclusão entre planejamento e controle, função que se relaciona com a habilidade de delegar. Todos os Reitores consideram o planejamento como estratégia essencial para a tomada de decisão, mas, concomitantemente, apontam o controle como pré-requisito primordial para avaliar e regular ações que garantam os resultados planejados. Esse controle é exercido sob a liderança do Reitor, mas filtrado pela missão, pelos projetos institucionais, pelo replanejamento, pela comunidade acadêmica e pela própria sociedade na qual a Universidade está inserida.

A liderança no exercício do controle, contudo, é diferenciada de Reitor para Reitor e, nesse aspecto, pode-se observar que  $\delta$  tem uma forma relativamente democrática de agir, enquanto os demais Reitores, agem de modo mais participativo e consensual.

Reitor	Planejamento	Controle
$\alpha$	Planejamento [...] de uma forma participativa	[...] colocar tudo isso a serviço da missão [...] dos bons projetos [...] institucionais.
$\beta$	[...] planejamento estratégico [...] projeto pedagógico institucional	[...] gestores [...] capacita[dos] para a função de gestão da Universidade
$\gamma$	[...] a melhor decisão, a mais participativa deve ser tomada.	Os desafios determinam um replanejamento
$\delta$	Planejamento Estratégico até 2010. Consta Missão e Visão. [...] metas muito claras	Reitor tem uma responsabilidade [...] tanto da parte administrativa como da parte acadêmica. [...] ele tem [...] a supervisão direta dos dois aspectos[...] Um Reitor que não tem linhas não tem uma diretriz e não tem postura firme, a tendência da Instituição é virar anarquia. [...] A Universidade deve dar respostas à comunidade.
$\varepsilon$	Absolutamente indispensável, [...] é um processo futuro, mais ele não dispensa atuação do passado.	como ela [Universidade] se pontua até nesse momento, como [...] ela esta transcorrendo e o que nós podemos antever para [...] planejar. [...] vai fazer se for fiel a sua percepção da vida em toda a historia.

Quadro 43 – A interconexão entre Planejamento e Controle

Essa variável apresenta também interconexão com “conhecimento em administração” porque “planejamento e controle” fazem parte intrínseca do ato de administrar. Na realidade, as variáveis de perfil e de função estão sempre muito intimamente imbricadas, a ponto de uma prescindir da outra.

Os Reitores, através de seus depoimentos, revelam que a administração é um processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da Universidade e de usar todos os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos. Esses instrumentos gerenciais levam a refletir antes de agir, obrigando que as ações sejam definidas com antecedência e orientadas de modo a possibilitar uma avaliação consciente e objetiva.

Os depoimentos mostram também que a função de gerenciar pessoas não significa somente delegar afazeres e verificar o seu cumprimento. Nesse caso, a importância do fator competência é imprescindível, porém não exclusiva, ou seja, não basta que o gestor universitário seja competente em si mesmo para ser bom Reitor. Além disso, o papel gerencial do Reitor pressupõe o uso responsável de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Mattos (1992), Stoner e Freeman (1999) a respeito de “Planejamento e Controle”.

#### 4.4.7 Poder

Este tópico apresenta a seleção dos depoimentos dos Reitores sobre suas concepções e sentimentos relativos ao “Poder”, seguida da respectiva análise, conforme Quadros 44, 45 e 46.

Reitor	Depoimentos
$\alpha$	[...] o poder deve ser colocado a <u>serviço</u> da missão da instituição [...]
$\beta$	[...] o poder sem liderança é uma coisa mais difícil, o bom é aquele poder que você consegue <u>distribuir, dividir</u> o poder.
$\gamma$	O poder é para ser exercido dentro dos princípios da <u>ética</u> , co-responsabilidade e <u>participação solidária</u> . O poder enseja consciência crítica e reflexão, clareza de que é passageiro [...]
$\delta$	[...] não se trata do poder para poder, mas poder como <u>serviço</u> .
$\epsilon$	[...] é a capacidade de <u>interagir</u> . Ninguém exerce o poder autoritário, o poder é algo que o coletivo atribuído pela capacidade que você tem [...]na integração, não é aplicada a sua capacidade pelo seu conhecimento, mas é colocar-se a <u>serviço</u> nesse sentido.

Quadro 44 – Depoimentos sobre Poder



O conceito de poder, na concepção dos Reitores, tem como linha comum de pensamento “servir a coletividade” e, portanto, relaciona-se intimamente com os valores, variável de perfil. Três Reitores afirmam explicitamente que poder é estar “a serviço da missão da instituição”.

<b>Reitor</b>	<b>Síntese dos Depoimentos</b>
$\alpha$	“a serviço da missão da instituição”
$\gamma$	“serviço”
$\varepsilon$	“colocar-se a serviço”

Quadro 45 – Síntese dos Depoimentos sobre Poder de  $\alpha$ ,  $\gamma$ ,  $\varepsilon$

Essa interpretação reflete a história de vida e, sobretudo, a formação religiosa de cada um deles.  $\beta$  e  $\gamma$ , sem destoar a concepção de servir, emprestam ao poder um caráter participativo e ético.

<b>Reitor</b>	<b>Síntese dos Depoimentos</b>
$\beta$	“distribuir, dividir o poder”
$\gamma$	“princípios da ética, co-responsabilidade e participação solidária”

Quadro 46 – Síntese dos Depoimentos sobre poder de  $\beta$  e  $\gamma$

Novamente salta aos olhos a imbricação entre as diversas variáveis em análise e, neste caso, entre “poder” e “liderança”. Os depoimentos dos Reitores revelam que liderança e poder são duas realidades que precisam conviver em harmonia. O poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro indivíduo ou grupo de indivíduos para fazer algo que, de outro modo, não fariam. A liderança exige o uso do poder para influenciar os pensamentos e as ações de outras pessoas.

Filtrando os depoimentos dos Reitores à luz da literatura, constata-se que eles alcançaram o êxito em suas gestões porque souberam equiparar o poder à habilidade em obter resultados; administraram com inteligência e equilíbrio as diferentes formas em que as pessoas podem, legitimamente, acumular poder; não perderam o autocontrole na ambição pelo poder quando relacionaram poder com serviço.

As constatações provenientes dos depoimentos dos Reitores corroboram as conclusões de Freud ([1932]1976), Zaleznik (1977), Robbins (2000), a respeito de “Poder”.

#### 4.5 Síntese das Características do Gestor Universitário

Este item tem por objetivo apresentar uma síntese das características das variáveis de perfil e de função contidas nos depoimentos dos Reitores investigados e nos fundamentos teóricos formulados na revisão de literatura, que permitiram compreender com maior clareza o papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

Retomando a análise apresentada ao longo deste capítulo, realizada sob o prisma das variáveis de perfil e de função, é possível formular uma síntese geral das características do gestor universitário intra-empendedor, conforme Quadro 52.

VARIÁVEIS		
Perfil		
Abertura Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>mix</i> que pressupõe arrojo e segurança;</li> <li>- criação de algo novo de valor social;</li> <li>- espírito inovador, tolerante, comprometido;</li> <li>- ousadia para assumir riscos;</li> <li>- superação de possíveis erros ou falhas;</li> <li>- predisposição em acatar e aplicar idéias novas;</li> <li>- grau de adaptabilidade a mudanças;</li> <li>- curioso e irrequieto;</li> <li>- flexível na sua aplicação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- líder constantemente insatisfeito com a sua atuação;</li> <li>- está sempre procurando se identificar com outras áreas de atividades correlatas e complementares;</li> <li>- repensa e cria novas oportunidades de agregar valores a sua atual atividade;</li> <li>- cria “desequilíbrios”;</li> <li>- busca a inovação, a mudança, o crescimento e a prosperidade .</li> </ul>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modelo colegiado;</li> <li>- decisões tomadas em consenso;</li> <li>- utiliza-se de modelos de integração orgânica previstos em regimento interno;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compartilhamento da administração;</li> <li>- sistema de integração acadêmica composto por vários níveis;</li> <li>- Autonomia é relativa.</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dedicação a uma coletividade;</li> <li>- renúncia a projetos pessoais;</li> <li>- sacrificar-se em função de um bem maior;</li> <li>- consagração de um tempo de vida em prol de um projeto institucional;</li> <li>- comprometimento abnegado a serviço de um projeto social;</li> <li>- forte envolvimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sempre estar prontos para as eventualidades;</li> <li>- sabem negociar, dialogar e entender os desafios que surgem;</li> <li>- a criatividade é acentuada;</li> <li>- resistência, independência, eficiência e iniciativa.</li> </ul>

## Continuação...

<b>Dinamismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consumo ininterrupta de energia;</li> <li>- visionários;</li> <li>- sabem explorar as oportunidades;</li> <li>- determinados;</li> <li>- altamente dinâmicos;</li> <li>- dedicados ao trabalho;</li> <li>- otimistas e apaixonados pelo que fazem;</li> <li>- independentes e construtores do próprio destino;</li> <li>- acreditam que o dinheiro é consequência;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possuem liderança incomum;</li> <li>- construir uma rede de relacionamentos externos à organização;</li> <li>- planejam cada passo do negócio;</li> <li>- possuem conhecimento no que fazem;</li> <li>- assumem riscos calculados;</li> <li>- criam valor para a sociedade;</li> <li>- buscam soluções para melhorar a vida das pessoas que representa.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construída ao longo da vida;</li> <li>- ensinam os outros a explorar suas aptidões;</li> <li>- mudam conceitos;</li> <li>- projetaram-se além das expectativas;</li> <li>- tornaram-se exemplos em suas Universidades;</li> <li>- usam o poder para mudar seus relacionamentos e suas formas de trabalhar;</li> <li>- facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas compartilhadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- solucionam problemas;</li> <li>- canalizam energias em função de metas;</li> <li>- coordenam e avaliam continuamente;</li> <li>- possuem crenças próprias, seguros de si e verdadeiramente carismáticos;</li> <li>- sabem atingir seus objetivos;</li> <li>- têm êxito em suas ações.</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parte de uma necessidade;</li> <li>- gestores universitários são altamente motivados;</li> <li>- fazem com paixão, amor e dedicação;</li> <li>- possuem o propósito de atingir os seus objetivos;</li> <li>- faz realizar grande quantidade de trabalho num ritmo acelerado;</li> <li>- envolvem-se em muitas atividades;</li> <li>- enfrentam problemas correntes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recebem e transmitem grande quantidade de informação;</li> <li>- preferem a comunicação verbal à não verbal;</li> <li>- controlam suas atividades pessoais e familiares;</li> <li>- existe intersecção entre as variáveis "Motivação" e "Dinamismo".</li> </ul>
<b>Perseverança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mostram persistência e perseverança diante dos desafios;</li> <li>- apresentam dinamismo e entusiasmo na gestão de suas Universidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empregam todo o seu potencial para alcançar as metas que se propõe;</li> <li>- envolvem-se com perseverança e a tenacidade para vencer obstáculos.</li> </ul>
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversidade de mentes e mentalidade;</li> <li>- emergem conceitos relativos à "democracia", "diálogo" e "tolerância";</li> <li>- "Responsabilidade social" e "vontade política";</li> <li>- formas de treinar, orientar, motivar;</li> <li>- promove a motivação da equipe para resolução de problemáticas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resolve conflitos interpessoais;</li> <li>- liderar e resolver conflitos;</li> <li>- criam redes com muitas pessoas talentosas;</li> <li>- poder de persuasão e comunicação com equipe;</li> <li>- a sinergia é um ponto forte.</li> </ul>
<b>Transparência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- honestidade e solidariedade;</li> <li>- cumplicidade;</li> <li>- forma ética de conduzir a gestão universitária;</li> <li>- inspira confiança;</li> <li>- criar e manter uma instituição honesta e solidária;</li> </ul>	
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "transparência", "dedicação", "humildade", "lealdade", "sinceridade", "tolerância", "trabalho", "cumprimento do dever" e "serviço";</li> <li>- formação familiar;</li> <li>- estéticos, intelectuais, morais e religiosos;</li> <li>- formação da cultura organizacional.</li> </ul>	

Continuação...

VARIÁVEIS		
Função		
de Conhecimento Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a experiência em administração é essencial;</li> <li>- gestor não é o dono da Universidade;</li> <li>- gestão é colegiada;</li> <li>- as regras estão em constante discussão;</li> <li>- Reitores possuem mandatos (4 a 6 anos);</li> <li>- Os docentes possuem alta qualificação e alta autonomia na condução de seus trabalhos;</li> <li>- a produção refere-se ao conhecimento gerado pela comunidade acadêmica;</li> <li>- essência do ato de conhecer, nunca haverá um produto acabado;</li> <li>- os alunos (ou a comunidade), se considerados clientes, ganham contornos específicos que os diferem dos clientes das empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- considerar todos os entornos da Universidade;</li> <li>- características do trabalho do Reitor: compartilha, de obrigações constantes e regularizadoras; é um generalista e especialista; é forçado a dominar certos papéis e habilidades específicas inerentes à Universidade; Grande parte do que detém é originado da sua capacidade de acesso e domínio de informações; é caracterizado por uma grande diversidade e complexidade de atividades; é mais baseado na sua intuição e na sua inserção política do que em processos formalizados de gestão;</li> <li>- administrar uma Universidade é alcançar os seus objetivos e atender à responsabilidade social.</li> </ul>
de Conhecimento de Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posturas de participação social, de tolerância e de intolerância;</li> <li>- relaciona-se às habilidades de relacionamento interpessoal, de liderança, comprometimento e cumplicidade.</li> <li>- há necessidade de uma sólida compreensão do comportamento humano;</li> <li>- para poder congrega pessoas e grupos em torno de projetos de alcance amplos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direciona-se para uma racionalidade substantiva acima de imperativos econômicos;</li> <li>- envolve a criação de algo novo, de valor, e requer um espírito inovador, tolerante, comprometido com a Universidade;</li> <li>- Requer a ousadia para assumir riscos e superar controvérsias e adversidades;</li> <li>- Coordenação de Equipes.</li> </ul>
de Coordenação Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atividade a ser exercida com democracia e desprendimento pessoal, sempre a serviço da coletividade;</li> <li>- as habilidades de liderança resultam, na verdade, de uma combinação de experiências de vida e de trabalho;</li> <li>- entender das relações humanas;</li> <li>- escolher o pessoal cuidadosamente para se assegurarem de que possuirão grandes talentos no grupo;</li> <li>- criar um grupo que goste de trabalhar junto;</li> <li>- manter constantemente o sonho do grupo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mostrar o porquê daquelas pessoas trabalharem juntas reconhecer o esforço de todos;</li> <li>- a coordenação do trabalho em equipe deve criar uma motivação intrínseca entre as pessoas;</li> <li>- <input type="checkbox"/>gnora<input type="checkbox"/>ona-las para a obtenção do sucesso</li> <li>- francos e diplomáticos, preferem resolver os conflitos e não <input type="checkbox"/>gnora-los;</li> <li>- transparecer entusiasmo e compromisso com a missão da Universidade;</li> <li>- inspiração e o reconhecimento.</li> </ul>
Educação/ Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispersão de áreas de conhecimento no que tange à graduação: dois matemáticos, um advogado, uma professora da área de Letras, um filósofo/teólogo;</li> <li>- na pós-graduação, quer <i>lato</i> ou <i>stricto sensu</i>, direciona-se para a área da administração universitária/pública ou humanas e sociais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- características de um gestor universitário: raciocínio sistêmico;</li> <li>- competência intercultural;</li> <li>- profundo conhecimento de história, religião e arte;</li> <li>- treinamento intensivo e contínuo; padrões pessoais e de comportamento;</li> <li>- habilidades gerenciais.</li> </ul>

Continuação...

<b>Inserção Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ora como consequência de uma liderança natural, ora em função de engajamento comunitário;</li> <li>- todos eles, uma vez investidos no cargo, envolveram-se de corpo e alma na condução dos destinos de suas instituições;</li> <li>- habilidade para usar as bases de poder;</li> <li>- capacidade para convencer, usar os recursos e as informações, usar as capacidades técnicas, aumentar a capacidade de barganha;</li> <li>- inserção política sem, ser partidária;</li> <li>- poder formal com a sensibilidade para o sentimento dos outros;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concentrar energias;</li> <li>- sentir quais são as possibilidades para organizar alianças necessárias;</li> <li>- a inserção comunitária apresenta visíveis contornos de uma forte capacidade política ambiente universitário não é repleto de consenso;</li> <li>- os diferentes grupos de poder e de interesse se esforçam para assegurar a prioridade de seus valores e metas;</li> <li>- A pressão política e a negociação ultrapassam os limites de autoridade formal;</li> <li>- interesses de grupos externos podem exercer poder sobre as decisões.</li> </ul>
<b>Planejamento e Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relaciona-se com a habilidade de delegar;</li> <li>- planejamento como estratégia para a tomada de decisão;</li> <li>- controle é exercido sob a liderança do Reitor, mas filtrado pela missão, projetos institucionais, replanejamento, comunidade acadêmica e pela própria sociedade;</li> <li>- interconexão com “conhecimento em administração”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o controle como pré-requisito primordial para avaliar e regular ações que garantam os resultados planejados;</li> <li>- a administração é um processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da Universidade;</li> <li>- o papel gerencial do Reitor pressupõe o uso responsável de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores.</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- linha comum de pensamento “servir a coletividade”;</li> <li>- relaciona-se intimamente com os valores;</li> <li>- emprestam ao poder um caráter participativo e ético;</li> <li>- imbricação entre as variáveis “poder” e “liderança”;</li> <li>- souberam equiparar o poder à habilidade em obter resultados;</li> <li>- administraram com inteligência e equilíbrio as diferentes formas em que as pessoas podem, legitimamente, acumular;</li> <li>- não perderam o autocontrole na ambição pelo poder quando relacionaram poder com serviço.</li> </ul>	

Quadro 47 – Natureza do papel dos Gestores de Universidades Comunitárias

Assim, com base no Quadro 47 pode-se ter uma visão sintética das características de perfil e de função dos Reitores entrevistados, o que confirma o pressuposto que um Reitor de uma Universidade comunitária necessita ser um intraempreendedor.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O objetivo principal desta pesquisa foi o de compreender a natureza do papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil. De um universo de 29 Universidades comunitárias, duas delas comunitárias-confessionais, compuseram os sujeitos da pesquisa, em forma de sorteio, cinco Reitores, numa faixa etária entre 48 a 73 anos e com tempo de gestão entre 3 a 25 anos.

Como método investigativo, foi utilizada uma pesquisa exploratória não estruturada; como instrumento de pesquisa, uma entrevista com questões relativas ao objetivo geral da tese. Todos os depoimentos foram gravados e, depois de transcritos, constituíram-se no corpus de dados de análise.

O conteúdo dos depoimentos foi examinado à luz da bibliografia pertinente, com destaque para as variáveis de perfil e de função. Com base nessas variáveis, foram esboçadas conclusões a respeito do papel do Reitor em Universidades comunitárias do Sul do Brasil e apresentadas algumas recomendações para trabalhos a serem desenvolvidos posteriormente.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Dos depoimentos emitidos pelos sujeitos desta pesquisa, observados à luz das diversas variáveis, as de perfil e as de função, ressalvadas as suas heranças genéticas, as suas histórias de vida, a formação religiosa e acadêmica, a faixa etária, o tempo na função de Reitor, cada um dentro do seu recorte histórico, cada um com sua forma de ver o mundo, de interpretar os fatos e as pessoas, cada um com suas peculiaridades comportamentais, pôde-se perceber, em todos eles, um fio condutor comum que permeia seus modos de liderar, de comandar, de coordenar, de agrupar, de gerenciar e conduzir os destinos de suas Universidades, entre os quais sobressaiu o caráter intra-empresarial.

A manipulação dos depoimentos, de cada um dos Reitores e no seu conjunto, permitiu vislumbrar entre todos eles o intra-empresarialismo como forma de gerenciar, constituindo-se, assim, o papel dos gestores universitários estudados.

Como afirma Pinchot III (1989), os intra-empresendedores são os sonhadores que realizam, “aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização”. O intra-empresendedor, acrescenta o autor, pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade.

Como proposto na introdução desta tese, o desafio de mostrar o significado de ser Reitor de Universidades comunitárias, sob a ótica do intra-empresendedorismo, não é uma tarefa simples, nem mesmo para quem lança sobre esse fenômeno um olhar endógeno, à luz da própria experiência.

Entretanto, o aporte teórico proposto e que, portanto, subjaz a esse olhar, permitiu uma trajetória de leitura dirigida e uma interpretação do fenômeno com maior lucidez. Contribuiu para isso, como estabelecido nos objetivos específicos desta investigação, não só o exame das teorias de Maslow e de Freud, mas também de toda a literatura relativa ao gestor e à gestão nas organizações. Da análise minuciosa e refinada dos depoimentos dos entrevistados, emergiram as especificidades intrínsecas dos Reitores e de suas formas de administrar as Universidades.

O estado da arte, portanto, mostrou uma trilha relativamente segura para interpretar as histórias de vida dos Reitores selecionados, detectar as características do perfil gerencial, a integração de valores de cada um deles, e identificar o envolvimento organizacional no processo da gestão universitária. Confrontadas essas considerações teóricas com os depoimentos emitidos, foi possível constatar que os gestores universitários apresentam idiosincrasias e atributos que permitem considerá-los intra-empresendedores de sucesso.

Desse modo, das suas características parcialmente isomórficas, pôde-se compreender o papel de um Reitor de Universidades comunitárias do Sul do Brasil e constatar que, de fato, o caráter intra-empresendedor permeia o modo ser e de fazer desses líderes.

Assim, o Reitor intra-empresendedor, mostra um perfil permanentemente inovador; quando necessário, não abdica de sua autonomia; está intrinsecamente comprometido com sua organização; é dinâmico; líder entre seus pares, na academia que administra e na comunidade de seu entorno, sobretudo quando se trata a assuntos universitários e de interesse social; é altamente motivado;

perseverante; transparente em suas ações e decisões, coerente com valores éticos que herdou e construiu ao longo da vida.

Nesse mesmo sentido, o Reitor intra-empendedor, no exercício de suas funções, apresenta conhecimento seguro em administração, sabe avaliar o comportamento das pessoas, tem domínio em coordenação de equipes, em educação e em formação de pessoas, tem excelente inserção política, conhecimento em planejamento e controle, e compreensão equilibrada do alcance relativo do poder.

Esses são traços que, ora de forma evidente ora de maneira mais sutil, fazem parte, portanto, dos Reitores investigados e configuram, sem dúvida, independente da forma como foram conduzidos ao cargo de Reitor, que, uma vez investidos da função de gerenciar suas Universidades, desempenharam essa missão com um entusiasmo a toda prova, ou seja, conduziram com sucesso suas instituições porque abraçaram essa causa com paixão, espírito própria dos intra-empendedores

Em suma, observar o papel do Reitor sob o filtro das variáveis de perfil e de função e de extensa literatura relacionada, focada sobretudo no indivíduo e na organização, no gestor e no gerenciamento, tornou possível compreender de forma mais consistente e apropriada a natureza desse papel, que passa, necessariamente, pelo caráter intra-empendedor de administrar Universidades comunitárias do Sul do Brasil.

A par disso, há que se reconhecer que, por se tratar de um objetivo nunca antes buscado dentro da literatura pesquisada, não é possível estabelecer conclusões gerais e irrestritas uma vez que mantém relação entre um elemento real que carece de uma explicação mais apropriada ou que convive com elementos explicativos concorrentes. Nesse sentido, as conclusões aqui formuladas têm caráter transitório e espelham apenas uma parcela aproximada da verdade, semelhante ao que prega um dos princípios básicos da ciência, ou seja, a dúvida é a fonte primária da investigação e as respostas obtidas suscitam, por sua vez novas perguntas. Este é o círculo virtuoso da pesquisa científica e do conhecimento humano.



## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Finalmente, como sói acontecer num estudo científico, o tema aqui discorrido não se esgota com esta pesquisa e trabalhos adicionais precisam ser realizados para refinar as conclusões aqui apresentadas.

Sugestões de pesquisas futuras que possam responder às limitações de ordem teórica e empírica desta tese podem ser:

- a) estabelecer paralelo entre o papel dos reitores de Universidades comunitárias e estatais ou executivos de organizações não universitárias;
- b) refinar e ampliar o instrumento de pesquisa para obter ainda maior consistência e evidência dos resultados;
- a) aprofundar aspectos referentes às constantes mudanças nas ordenações do Ministério da Educação e Cultura – MEC do País e seus reflexos na gestão universitária das instituições comunitárias brasileiras;
- b) investigar mais detalhadamente a realidade objetiva de cada Universidade comunitária e sua influência no desenvolvimento regional;
- c) elaborar metodologias adaptadas e adequadas à construção de perfis para Reitores, em particular quando se trata de Universidades comunitárias;
- d) realizar investigação que retrate momentos distintos da vida acadêmica de diferentes Reitores para analisar os reflexos das experiências vividas na gestão universitário, restringidos pelo tempo e pelo espaço;
- e) construir um modelo teórico para analisar o perfil de um Reitor como gestor intra-empresarial em Universidades comunitárias.

Respostas objetivas a essas sugestões permitirão compreender que o gestor de uma Universidade comunitária estabelece uma relação dialética entre as categorias de perfil e de função em contextos dinâmicos e multifacetados, entre os quais se destacam o político, o econômico, o social e o cultural, em consonância com as novas realidades.

## REFERÊNCIAS

ALLEBRANDT, Sergio L. e BRESSAN, Suimar J. **Uma Universidade pública não-estatal: a Universidade de Ijuí**. Ijuí: Editora da UNIJUÍ, 1986.

ALMEIDA, F. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leitura, 2001.

ALVES, S. Burocracia: evolução de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 13. Belo Horizonte, 1989. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1989.

ANSOFF, H. T (Coord). **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 1983.

AUTRY, J. **Vida e trabalho**. São Paulo: Futura, 1996.

BAGNO, Marcos. **A norma oculta: língua & poder na sociedade brasileira**. São Paulo: Parábola, 2003.

BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de documentação, 1971.

BALDRIDGE, V. J. Alternatives Model of Governance. In: BIRNBAUM, Robert (org.) **Organization and governance in higher education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.

BALDRIDGE, V. J. et al. Alternatives Model of Governance. In: RILEY L.; BALDRIDGE, V. J. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Befrkeley: McCutchan, 1977.

BARBARÁ, D. C. Liderança situacional: desenvolvendo estilos gerenciais. **Treinamento e Desenvolvimento**, p. 18-19. dez.1996.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, [1938]1971.

BEER, M. **A alegria de vencer**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. 3.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

BENTO, A. M.; WYSK, R. B. As funções do administrador: pesquisa piloto no Rio de Janeiro. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 5-14, jul./set. 1983.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo : Atlas, 1996.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani e ESPOSITO, Vitória Helena Cunha. **Pesquisa qualitativa em educação**. Piracicaba: Unimep, 1994.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **Fenomenologia: confrontos e avanços**. São Paulo : Cortez, 2000.

BIRNBAUN, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BLAU, P. **On the nature of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1974.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1977.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best seller, 1991.

BOWDITCH, J. I. ; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, D.; NÉRI, A. **Reeducando o seu lado empreendedor**. Disponível no site:<[http: www.senioridade.com.br/empreendedor.htm](http://www.senioridade.com.br/empreendedor.htm)>. Acesso em: 13 maio 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei N° 9394/96: nova LDB. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BUARQUE, Cristovam. **Na fronteira do futuro**: (o projeto da UnB). Brasília : UNB, 1989.

CADERNOS DE AVALIAÇÃO INSTITUTEIONAL. Dia da Avaliação - relatório do seminário. n. 4, Ijuí, 1996.

CADERNOS DE AVALIAÇÃO INSTITUTEIONAL. II Dia da Avaliação - relatório do seminário. n. 17, Ijuí, 1999.

CAPALBO, Creusa. **Fenomenologia e hermenêutica**. Rio de Janeiro: 1983.

\_\_\_\_\_. **Fenomenologia e pesquisa em Serviço Social**. Palestra proferida no Rio de Janeiro em 08 de maio de 1984.

CARAVANTES, G. R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CARVALHO, Anésia de Souza. **Metodologia da entrevista.** Rio de Janeiro: Agir, 1987.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structures.** Cambridge: Mit Press, 1962.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade.** São Paulo: Unesp, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

COHEN, Michael D., MARCH, James G. In: BRINBAUN, R. (Org.). **Organizational and governance in higher education.** Massachusetts: Ginn Custom Publishing, 1974.

\_\_\_\_\_. **Leadership and ambiguity: the American Colleges Presidents.** New York: McGraw Hill, 1974.

CRUB- CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BR. **Propostas para o Plano Institucional e para a Estrutura Organizacional.** Relatório Final do CRUB, 2002.

COOPERS & LIBRAND. **Remuneração por habilidade e por competência.** São Paulo: Atlas, 1997.

CORDEIRO, L. L. ;CARVALHO, A. de; PEREIRA, L. C. B. **Administração geral e relações industriais.** Rio de Janeiro: FGV, 1968.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** 9.ed. São Paulo : Nova Cultural, 2002.

COUVRE, M. de L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas.** São Paulo: Cortez, 1991.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DARTIGUES, André. **O que é fenomenologia.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

DELORS, Jaques (org.). **Educação: um tesoura a descobrir.** 4.ed. São Paulo: Cortez/MEC/UNESCO, 2000.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti e VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, E. J. W. A Abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p.37-54, mar.1985.

DICIONÁRIO Aurélio Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

DIMAGGIO, Paul J. e POWEL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p.147-160, apr. 1983.

\_\_\_\_\_. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago, 1991.

DOLABELA, J. C. A. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1971.

\_\_\_\_\_. **F. O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

ECO, Umberto. **Interpretação e superinterpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

EPSTEIN, Isaac. **Gramática do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Florianópolis, 1995. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1986.

FILLION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FRANZINI, R. **Papéis e competências**: um estudo disponível gerencial intermediário de uma instituição financeira multinacional. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

FREUD, S. **Novas conferências introdutórias sobre a psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, (1932), 1976.

\_\_\_\_\_. **Além do princípio do prazer**. Rio de Janeiro: Imago, 1998.

FUNARO, V. M. B. **Estilo gerencial dos administradores de biblioteca**: um caso da Universidade de São Paulo. Campinas, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Católica de Campinas.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**: uma anatomia da liderança. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JUNIOR, J. H. **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GILES, Thomas Ranson. **História do existencialismo e da fenomenologia**. São Paulo: EPU, 1975.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1989.

GOLDSMITH, Reckhard; HESSELBEIN, F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

GONÇALVES, M. A.; VEIGA, R. T. Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 04, p. 309-325, 1995. **Anais...** ENANPAD.

GOUVEIA, O. I. **A estrutura da decisão na Universidade**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 16, n. 02, p.122-135, abr./jun.1981.

GREEN, P. **Desenvolvimento competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALL, R. H. **Organizações**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na Universidade brasileira**. 2.ed. Porto Alegre: UFRS, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica na Universidade brasileira: teorias e casos**. Porto Alegre: UFRS/PPGA, 1996.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas Universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HESBURGH, Reverendo Theodore. **A relevância dos valores no ensino superior**. Brasília: UNB, 1982.

HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Lain. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

HUSSERL, Edmund. In: \_\_\_\_ **Coleção Os Pensadores**. Paulo: Nova Cultural, 1988.

INATEL. **Perfil do empreendedor de sucesso**. Disponível em: <http://www.inatel.br/nemp/empre3.html>. Acesso em: 30 maio 2001.

JUNG, C. G. **A energia psíquica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública**. Belo Horizonte, 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KEESING, F. M. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KLINE, P. **Psicologia e teoria freudiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

KOLOSA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTTER, J. P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v.60, n.6, p.156-167, nov./dez. 1982.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na Universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.19, n.4, p.3-26, out./dez.1985.

LEITE, Denise. Editorial, **Revista da rede de avaliação institucional da educação superior**, Campinas, n. 2, v.3, jun. 1998.

LEITE, Denise. Editorial. **Revista da rede de avaliação institucional da Educação Superior**, Campinas, n.2. v.3, jun.1998.

LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEZANA, Álvaro G. R. e TONELLI (org). **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis : Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LOBOS, Júlio. **A personalidade executiva: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Negócios, 2000.

LONGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LOPES, Fernando D. e SILVA, Ilton Benoni da. UNIJUÍ - Uma experiência de avaliação institucional participada. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, n. 2. v.3, jun.1998.

\_\_\_\_\_. Teoria Institucional e Gestão Universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, n.2, v.3, Campinas, jun.1998.

LOPES, Moacir de S; FREITAS, Ana Maria. **Inventário de atitudes de trabalho – IAT**: manual de aplicação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.



LUCENA, E. de A. **A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 2000.

MACHADO DA SILVA, Clóvis. Modelos burocráticos e político de estrutura organizacional de Universidades. In: \_\_\_\_ **Temas de administração universitária.** Florianópolis: CPGA, 1991.  
deral de Santa Catarina.

MACHADO DA SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e OLIVEIRA, Lúcia M. B. de. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo, Atlas, 1999.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** Nova York: Harper & Row, Publishers, 1954.

\_\_\_\_. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de documentação, 1971.

MATTOS, R. de A. **De recursos a seres humanos.** Brasília: Livres, 1992.

MAY, Rollo. **Eros e repressão.** 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEYER JR. V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres.** Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER, John e ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure ant myth and ceremony. In: MEYER, John W. e SCOTT, W. Richard. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Upldated Edition, 1992.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior. Brasília, SESU, 1988.

MINTZBERG, H. **O trabalho do executivo**. São Paulo: Abril, 1986. (Coleção Harvard de Administração).

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. The strategy concept: five P's for strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p.11-24, 1987a.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v.65, p.25-36, 1987b.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.1, p.160-197, jun.1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New Jersey: Prentice-Hal, 1973.

MORAIS, B. **Atitudes de empreendedores**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**. 5.ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2001.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Portugal: Europa-América, 1988.

MORIN, Edgar. **O Método I: a natureza da natureza**. Portugal: Editora Europa-América, 1977.

MORIN, Edgar. **O Método II: a vida da vida**. Portugal: Europa-América, 1984.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, Silvio. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **A gestão da Universidade brasileira**: a visão dos reitores. Piracicaba: Unimep, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PATRÍCIO, Z. M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável**. Florianópolis, 1995. Doutorado (Curso de Pós-Graduação em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, Reinalda Blanco. **Perfil do empreendedor de sucesso no Oeste do Paraná**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PITCHER, P. Artistas e tecnocratas. In: MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. A atividade dos gerentes da nova era no emergente programa competitivo. In: HESSELBEIN, F. et al. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997. p.176-186.

RECKHARD; GOLDOSMITH, M.; HESSELBEIN, F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1990.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**. São Paulo: Best Seller, 1987.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

ROLNIK, Suely. Pensamento, corpo e devir: uma perspectiva ético/estético/político no trabalho acadêmico. **Cadernos de Subjetividade**, Núcleo de Estudos e Pesquisa da Subjetividade do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica PUC-SP, v.1, n.2, p.243-4, 1993.

ROMERO, J. J. **Concepções de Universidade**. In: FINGER, A. P. (Org.). Universidade. Florianópolis: UFSC, 1988. p.11-32.

ROSSATO, R. **Universidade: reflexões críticas**. Santa Maria: UFMG, 1989.

RUDIO, Frans Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1982.

RUSSEL, B. **O poder: uma análise social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANDER, B. **Consenso e Conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo, Pioneira, 1984.

SANTOS, Patrícia Nascimento DOS. **A aplicabilidade de testes atitudinais para a identificação das características intra-empendedoras**. Florianópolis, UFSC, 2001. (Dissertação de Mestrado da Engenharia da Produção).

SAY, Jean B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril, 1983.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHWARTZ, T. e TRUMP, D. J. **A arte da negociação**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCOT, W. Richard. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, 1987.

SCOTT, W. Richard e MEYER, John W. The organizational of societal sectors: propositions and early evidence. In: DIMAGGIO, Paul J. e POWEL, Walter W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. Richard. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard (eds.) **Organizational environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.

SCOTT, W. Richard. **The organization of environments**: network, cultural and historical elements, 1992.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. V.1, 2 .

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOMMER, B. **Renove sua vida: uma valorização da auto-imagem para uma vida melhor no século 21**. São Paulo: Summus, 1997.  
Srour 1998.

STAPES, W. D. **Pense como um vencedor**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STEFFLRE, GRANT, B.& W. H. **Teorias de aconselhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Managerial Review**, v.7, n.1, p.7-13, 1982.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

STONER, J. A. e FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABATONI, Pierre e BARBAN, Andris. Princípios e práticas da gestão estratégica nas Universidades. **Cadernos da Associação das Universidades de Língua Portuguesa – AULP**, Lisboa-Portugal, jun. 1998.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TEIXEIRA, H. J. **Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de PMEs e de GEs**. São Paulo, 1985. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Ática, 1981.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

URIARTE, Luis Ricardo. **Identificação do perfil intra-empendedor**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

URWICK, Lyndall. **The elements of administration**. New York: Harper & Brothers, 1843.

VANNUCCHI, Aldo. **A Universidade comunitária**. São Paulo: Loyola, 2004.

VERGER, J. **A Universidade na Idade Média**. São Paulo: Unesp, 1990.

VERSIANI, A. F. A identidade gerencial no contexto da globalização econômica: perspectivas e dilemas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.9, p.5, 1995.

VOLPATO, S. M. B. **Natureza do trabalho do administrador em biblioteca universitária**. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado. 2002.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias de organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WALL S. J. e WALL, S. R. **Os novos estrategistas**. São Paulo: Futura, 1996.

WAUTIER, Annie e LOPES, Fernando D. Universidade Comunitária e Identidade Social do Docente. **Anais do V ENCONTRO DE CIENTISTAS SOCIAIS**. Chapecó/SC, 19

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UNB, 1993.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v.55, n.3, may/june, 1977.

## **APÊNDICE A - UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO SUL DO BRASIL**

## **PARANÁ**

1. PUC/PR – Pontifca Universidade Católica do Paraná
2. UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa
3. UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
4. UNOPAR – Universidade do Norte do Paraná
5. UNIPAR – Universidade Paranaense

## **RIO GRANDE DO SUL**

6. PUC/RS – Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul
7. UCPEL – Universidade Católica de Pelotas
8. UCS – Universidade de Caxias do Sul
9. ULBRA – Universidade Luterana do Brasil
10. UPF – Universidade de Passo Fundo
11. UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
12. UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta
13. UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul
14. UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos
15. URCAMP – Universidade da Região da Campanha
16. URG – Universidade do Rio Grande
17. URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

## **SANTA CATARINA**

18. FURB – Universidade Regional de Blumenau
19. UnC – Universidade do Contestado
20. UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville
21. UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
22. UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina
23. UNIDAVI – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
24. UNERJ – Universidade da Região de Jaraguá
25. UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense
26. UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense
27. UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
28. UNOCHAPECÓ – Universitária Comunitária Regional de Chapecó



## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

## QUESTÕES

Nome completo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Quanto tempo é Reitor (a) ? \_\_\_\_\_

1. Qual é sua formação?
2. Quais os conhecimentos necessários para ser Reitor(a)?
3. O Sr(a). poderia contar sua história de vida focando a sua formação/educação (familiar, informal e formal);
4. O Sr(a). se considera uma pessoa auto-motivada ?
5. O Sr(a). se considera um líder nato ou sua liderança foi construída no decorrer de sua vida?
6. O Sr(a). poderia contar as motivações e interesses que o levaram a Reitoria?
7. Como o Sr(a). encara o poder?
8. Quais os valores que o norteiam?
9. Como o Sr(a). enfrenta a crítica?
10. E os desafios o mobilizaram? Como?
11. Entre duas ações, dois projetos, uma segura e comum outra incerta mas inovadora. Qual o seu caminho?
12. Como o Sr(a). encara a questão da Autonomia Universitária e Gestão?
13. Seu desejo de fazer as coisas acontecerem ocupa a sua cabeça? O Sr(a). da rotina ou prefere mais um “certo atropelo” na gestão da Universidade?
14. O Sr(a). consegue separar sua vida profissional e sua vida pessoal?