

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur
LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

SUGERINDO ESTRATÉGIAS DE GERENCIA PARA IFES

Ana Lúcia Ferraresi*

1 INTRODUÇÃO

Pensando na situação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como organizações diferenciadas das demais, temos nos preocupado em saber até onde os teóricos em administração tem se voltado para elas, a fim de definir ou permear seu caráter gerencial. Sabemos que estas instituições têm comportamento gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico, e que a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo das IFES. Porém, as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização têm-se colocado como desafio à gerencia. A globalização e conseqüente competitividade têm impulsionado a busca da excelência organizacional. E como procedem as gerencias destas IFES? Evidenciar estratégias que possam colaborar para o alcance dos objetivos dessas instituições, diante desse cenário instável, é objeto deste estudo.

As decisões nas IFES se caracterizam pelo modelo colegiado, seus segmentos integrantes são especializados, e não demonstram sentido na cooperação. Porém há necessidade de interação, comunicação e compromisso dos integrantes de tais colegiados, para o alcance dos objetivos da instituição. Sua hierarquia administrativa remete-nos a seu modelo burocrático. São instituições diferenciadas de outras organizações públicas e privadas, devido a sua complexidade e especificidade administrativa, porém apresentam características comuns às demais organizações. São organizações complexas, com metas ambíguas. E sem uma hierarquia retilínea. Suas decisões são normatizadas e colegiadas, o que auxilia o processo participativo. Bordenave (1994), enfatiza a importância da participação quando diz que “considerando que o grau de controle das pessoas sobre as decisões e o nível de importância das decisões de que se pode participar são questões chaves no processo de participação numa empresa”.

O modelo colegiado das universidades, segundo Rogério Vahl (1991), “tende a não se submeter ao processo hierárquico da burocracia, pois as decisões são tomadas por consenso”. No modelo de decisão colegiada há uma “ênfase no consenso, o poder é compartilhado, existe

* Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSC. Especialista em Gestão Universitária.

consulta à comunidade por parte dos líderes e, assim, as responsabilidades tornam-se coletivas” (Birbaum, 1988). Conforme Rodrigues (1984), “as decisões seguem um jogo político onde os resultados dependem dos interesses dos participantes”. Assim, a complexidade administrativa das IFES confere ao jogo político a tarefa de conseguir o consenso para o alcance de seus objetivos.

Outra questão que se observa nas IFES, diz respeito ao que o ambiente externo reflete, surpreendentemente, junto ao seu ambiente interno. Medidas governamentais quanto à contenção de despesas são visíveis no ambiente interno destas organizações, uma vez que visualizamos a diminuição do quadro de pessoal, além de medidas quanto à demissão incentivada e não abertura de concursos públicos na carreira técnico-administrativa. Por outro lado, a escassez de empregos de carreira, as dificuldades econômicas do país e, até mesmo, a grande massa de desempregados, têm incentivado o aprendizado e a qualificação, como forma de se garantir emprego num mercado escasso e competitivo. É nesse cenário que entra o papel social das IFES. Nelas são feitos grandes investimentos em inovação tecnológica, informativa e no conhecimento. Através do decreto que institui a Política de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, além da GED (Gratificação de Incentivo a Docência), que incentiva a titulação e produção científica dos docentes, a UFSC tem procurado capacitar e qualificar seu RH, ou seja, o seu capital intelectual; assim, mantém um quadro de mestres e doutores, o que a torna competitiva entre as demais instituições do mercado. Essa instituição, mesmo com escassez de recursos governamentais, tem-se mantido, e até crescido em estrutura física e tecnológica. Parte de seus recursos financeiros vem de projetos de extensão, por meio dos quais são montados cursos, inclusive de especialização, por diversos departamentos, o que tem possibilitado a aquisição de alguns materiais. Outra parte dos recursos, vem de pesquisas, que disponibilizam instalações, aquisição de material, equipamentos, etc. E uma terceira parte procede de verba orçamentária do governo federal.

Podemos dizer que o fator humano é o provedor do fator produção e que nesse sistema produtivo, com facilidade de reprodução de novas tecnologias, a capacitação e atualização das pessoas torna-se o grande diferencial competitivo das organizações. Esse novo cenário estabelece a adoção de novos métodos de gerenciamento e faz da competitividade uma das variáveis que determinam o êxito ou fracasso das organizações, nas quais a tecnologia, qualidade das informações e valorização das potencialidades humanas (capacitação e qualificação) são ferramentas imprescindíveis ao gerenciamento. Daí entendermos que as principais estratégias destas instituições são a tecnologia de informação e a valorização da potencialidade humana, através da capacitação e qualificação.

Ao abordarmos estratégias gerenciais, reportamo-nos a fundamentação teórico-bibliográfica, remetendo-nos ao nível organizacional, abordando variáveis inerentes à questão da mudança organizacional em voga, observando as competências gerenciais que podem ser determinantes do crescimento organizacional. Assim, abordaremos variáveis indispensáveis à

gerência frente a esse cenário dinâmico e instável, onde a atual literatura tem nos remetido a conceitos quanto à participação, motivação, tecnologia de informação, conhecimento e comunicação, como ferramentas necessárias a estratégia gerencial.

2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Para que possamos orientar nosso estudo, procuramos definir estratégia, utilizando-nos de conceitos da literatura. Assim, citamos Alves e Salm (2000), em seu artigo *A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional*, os quais afirmam que “nunca, como nos tempos atuais, o ambiente de negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo arquiteturas organizacionais flexíveis e novos modos de definição de estratégias que orientam as ações empresarias”.

Estratégia é entendida por Oliveira (1994) como “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta”. Já Ansoff (1997) refere-se a ela como “tudo o que se refere as relações entre a empresa e o seu ambiente”, estratégia pode ser política, de manobra. Steiner e Miner (1981) definem estratégia como “a determinação e avaliação de rumos alternativos para uma missão ou objetivo já estabelecido e uma escolha final a ser seguida”. Mintzberg (1995) a define como um modelo integrado de decisões. Porém a formulação de estratégias é um processo irregular e descontínuo, que progride aos bocados: há períodos de estabilidade no desenvolvimento de estratégias, mas há, também, momentos de instabilidade.

Segundo o mesmo autor (1996), “as organizações devem compreender o passado se pretendem gerenciar o futuro. A criação de uma estratégia requer uma síntese natural do futuro, presente e do passado”. Reforçando esta idéia, Doug Miller (1997), reitor da Faculdade de Administração da Universidade de Emory, em seu artigo *A organização do futuro: um camaleão em toda sua glória*, afirma que “o que funcionou numa organização no passado, pode não funcionar no presente, e pode até tornar-se um empecilho no futuro”.

Conforme o Planejamento Institucional da UFSC, de 1998, “o planejamento organizado e permanente define metas claras e específicas permitindo que a instituição caminhe na direção da consecução de seus objetivos”.

Diante deste cenário globalizado e do crescimento em tamanho e complexidade das IFES, passamos a refletir sobre sua capacidade competitiva, considerando que as mudanças e incertezas dificultam prognósticos de longo e até médio prazo. Nesse contexto instável e mutável, a mudança organizacional se faz presente, ora como estratégia de gerência, ora como resultado da estratégia gerencial. Tancredo Neves, já em 1982, no seu discurso proferido em reunião na UnB, disse aos dirigentes da ANDES, que “Recolocar a universidade federal na rota de seu progresso significa também, renovar sua estrutura e seus processos decisórios. Esta renovação deve pautar-se por diretrizes de gestão democrática na sua administração, de

diálogo na definição de seus rumos, de eficiência na execução de suas atividades, além de assegurar-lhe a indispensável autonomia que exige a natureza da instituição universitária”.

Doug Miller (1997), citado anteriormente, afirma que “para mudar uma organização, é necessário começar pelo comportamento, principalmente da alta gerência”. Esse autor aborda a necessidade de se conceder tempo para realização dessa mudança, em função da necessidade de mudarem as atitudes, de se realizarem treinamentos, e de disposição para experimentar insatisfação como eliminar “celebridades” que se recusam a modificar o comportamento.

Champion (1985) afirma que a mudança organizacional pode ser percebida “quando as organizações crescem em tamanho e complexidade, são criados novos departamentos, o número de membros flutua e a tecnologia se modifica em resposta à inovação”. Esse autor afirma ainda que “as organizações são entidades dinâmicas, respondendo a diferentes estímulos internos e externos, e tendem a mudança via processo de evolução”. As mudanças numa organização podem ser naturais ou planejadas. No entanto, Mintzberg (1995) afirma que “a mudança estrutural é sempre mais difícil, uma vez que necessita de grandes modificações nos padrões estabelecidos para os comportamentos, por isso há uma tendência a resistência”. Porém, não podemos deixar de observar que a cultura organizacional sofre grande influência de seus fundadores. É formada por valores, pressupostos e crenças e é adequada por processo de socialização, sofrendo pressões externas e internas à organização.

O Planejamento Institucional da UFSC, de 1998, aborda a questão da resistência à mudança e menciona que habilidades especiais são necessárias por parte dos responsáveis pelo gerenciamento dessa instituição. Complementamos essa idéia enfatizando a necessidade de os gerentes terem a consciência de que as pessoas componentes da organização devem ser consideradas como capital humano, capazes de progredirem e de se atualizarem e que o investimento em tecnologia e instalações torna-se ineficiente, sem igual preocupação com as pessoas. Complementando essa afirmação sobre resistência à mudança, citamos Leider (2000): “porque os seres humanos são humanos, eles têm dificuldade de alcançar o domínio da mudança”. Leider diz também que as pessoas são a parte mais difícil para o desenvolvimento da mudança. Que toda mudança é uma mudança em si, e que a verdadeira mudança depende da motivação e da autoliderança, tanto dos líderes quanto dos seguidores. Por fim, esclarece que autoliderança é cuidar de si mesmo. Já Scott e Joffe, citado por Moellmann (2000), afirmam que “existe concordância entre os administradores quanto à necessidade de mudança, mas não existe consenso quanto à magnitude da ruptura pessoal e profissional que a mudança traz consigo”. Moellmann (2000) esclarece também que “infelizmente ainda existem administradores que supõem que se ordenarem às pessoas que mudem elas mudarão. Ignoram que uma mudança na organização provoca lutas interiores, incide sobre a dinâmica emocional e exige todo um processo de aprendizado”.

3 FERRAMENTAS GERENCIAS

O planejamento de estratégias que direcionem o alcance das metas e objetivos das IFES suscita habilidades de seus gerentes, alavancando ferramentas que possibilitem a implementação dessas estratégias. Assim, de acordo com a literatura pesquisada, ferramentas como motivação, participação, conhecimento e comunicação impulsionam estratégias para o alcance do desempenho pretendido e objetivos almejados.

3.1 MOTIVAÇÃO

Kondo, et al (1994) afirmam que “motivação significa mexer com o coração e a mente das pessoas, e que isso só é viável se lidarmos com elas honestamente” (...) “Para que sejamos motivados, é essencial inserir no nosso trabalho do dia-a-dia os fatores que levam à satisfação, como: envolver funcionários na elaboração de padrões de trabalho, estabelecimento de metas, avaliação de resultados, etc. Entretanto, se retirarmos somente os fatores de insatisfação, não irá, necessariamente, motivar-nos e estimular a nossa vontade de trabalhar”.

Quanto a isso, citamos Chiavenato (1982), o qual afirma que “as pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação: as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo”. Ou seja, é preciso levar em conta os valores individuais, culturais e sociais que influenciam no comportamento de cada um.

McClelland, in Kolb, et al (1978), afirma que “embora a compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização”.

Ainda, segundo MacClelland, in Kolb, et al (1978), existem 3 aspectos motivacionais para um indivíduo, numa organização:

- 1– necessidade de realização;
- 2 – necessidade de afiliação;
- 3 – necessidade de poder.

Leavitt, citado por Chiavenato (1982), aponta três suposições intimamente relacionadas entre si para explicar o comportamento humano:

- pode ser causado por estímulos internos ou externos;
- pode ser motivado ou dirigido por algum objetivo;
- é orientado para objetivos pessoais: impulso, necessidade, desejo, tendência, motivos.

Em relação a isso, Chiavenato (1982) conclui que “sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito para o comportamento humano”. Ainda cita Vroom, para designar o modelo contingencial de motivação, que leva em consideração as diferenças entre as pessoas

e entre as situações e maneiras de operacionalizá-las. Assim, o desempenho de uma pessoa depende de fatores como seu esforço, suas capacidades e suas percepções. E “alinhar as pessoas com a visão da organização é tarefa para líderes” (Rodrigues, 2000).

Portanto, a motivação é imprescindível e fundamental para manter o RH em condições de desempenhar bem suas tarefas, pois não somente o dinheiro motiva os empregados, mas também o sentido no trabalho e a realização profissional. Mas para que este mesmo RH se sinta engajado e conheça o funcionamento adequado do serviço, necessário se faz sua participação, uma vez que envolve as pessoas com os objetivos da instituição.

3.2 PARTICIPAÇÃO

Cada organização trabalha num contexto distinto. Porém, o ser humano é o elo impulsionador para o desenvolvimento, estabilidade ou instabilidade da organização. A participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos da instituição, são sem dúvida, um diferencial estratégico. O planejamento institucional da UFSC, de 1998 destaca a necessidade de que cada servidor tenha plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, identificando, assim, a importância da contribuição individual no alcance dos resultados. Deixa claro, também, que um indivíduo compromete-se com aquilo que conhece. O ser humano precisa ser visto, não como um recurso, mas como um gerador de recursos. Contribuindo com essa visão, citamos Vasconcellos & Cruz Jr. (2000), os quais afirmam que “a participação deve ser definida como o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade de alcançá-los. Dessa forma, a participação caracteriza-se na prática, como um processo que o indivíduo se envolve por completo, tem o desejo de contribuir com o outro e aceita a responsabilidade que o processo demanda dentro e fora da empresa”.

Para reforçar essa afirmação, mencionamos Meléndez (2000): “conheci muitos líderes educacionais e de organizações sem fins lucrativos que entendiam a necessidade da representação dos grupos minoritários entre aqueles que tomavam decisões e projetavam os programas. Eles sabiam que para ser sensível às necessidades dos alunos, clientes e outros usuários finais, os fornecedores e prestadores de serviço precisavam de um profundo conhecimento, ou pelo menos familiaridade, com a experiência e a realidade dos clientes”. Frente à consciência da importância das pessoas e da necessidade de gerenciar processos contínuos de mudança no comportamento da organização, tem havido uma revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como a construção de instrumentos para administrar os processos de mudança. Essa demanda tem gerado a produção de um novo referencial conceitual, técnico e metodológico, rompendo com paradigmas de gestão de pessoas e do comportamento organizacional, encontrando, por vezes, o despreparo por parte de profissionais, bem como da prática organizacional em relação aos novos paradigmas de

gestão. A principal característica dessa revisão é a consciência da gerência participativa envolvendo as pessoas com os objetivos da organização, sendo esse, também, um diferencial competitivo estratégico, porque garante flexibilidade, velocidade e adaptação, agrega valores, traz inovação e responde pelo processo de aprendizagem organizacional.

Freitas (1991) diz que a administração participativa “visa à motivação integrativa do trabalhador na consecução das metas da organização do trabalho. Afastando ou diminuindo os choques oriundos do conflito entre capital e trabalho, ela melhora a produtividade, em razão do alto índice motivacional criado pelo envolvimento consciente das partes nos objetivos a serem atingidos”.

Isso nos remete a pensarmos na ferramenta conhecimento.

3.3 CONHECIMENTO

O conhecimento é fator competitivo numa organização. Sabemos, também, que o conhecimento é diferente de informação, pois a informação provém de comunicações e o conhecimento provém de um processo seletivo adquirido não só através da educação formal, como também da experiência prática. Os diversos níveis profissionais que constituem a organização são verdadeiras fontes de informação, conhecimento, qualidade e produtividade. E são responsáveis pelo bom ou mau desempenho das diversas atividades e objetivos da instituição. Toda a força produtiva de uma organização, agrega informação e conhecimento. Nesse sentido, o grande diferencial encontra-se no capital humano ou intelectual, que é provido da capacidade de criar, reinventar e inovar. Assim, citamos Alves Filho (2001), quando se refere ao capital intelectual como “a soma do conhecimento de todos, em uma organização, sendo este um recurso intangível”. Conseqüentemente, o gerenciamento do conhecimento é uma ferramenta estratégica importante, uma vez que esse conhecimento é o aprendizado compartilhado e a força de trabalho da organização.

“As organizações do futuro vão ter que saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los, saber criar um ambiente de sinergia para alavancar negócio. Não existe uma forma específica para gerenciar conhecimento de uma organização, porém é importante que haja uma organização eficaz destes dados operacionais e pessoais dos processos e dos indivíduos, para que as pessoas sejam colocadas nas funções em que possam dar o melhor de si, evitando assim, perda de funcionários. Principalmente porque em época de grande competição, são eles o grande diferencial”. (Vallim, 1999).

Devemos levar em consideração que o conhecimento que se encontra na mente das pessoas não é apenas informação, mas um passo além. É algo associado a uma pessoa que interpreta dados, fatos e, até mesmo, outros conhecimentos. Se esse conhecimento for compartilhado, torna-se tanto mais enriquecedor. A observação do gerente quanto a essa situação, seu empenho no sentido de gerenciar esse conhecimento, torna-se uma ferramenta

gerencial importante (estratégico), pois o conhecimento coletivo é infinitamente maior que a soma dos conhecimentos individuais.

Frente à consciência da importância do conhecimento como diferencial estratégico, a comunicação torna-se uma alavanca para o gerenciamento dessa ferramenta.

3.4 COMUNICAÇÃO

O homem, embora não seja particularmente lógico, é perceptivo, e essa é sua força (Drucker, 1968). Daí a importância do que afirma Rodrigues (2000), quando afirma que um dos fundamentos da moderna liderança é a comunicação. Quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna à comunicação. “A comunicação é extremamente importante nas organizações e segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza” (Hall, 1984). Comunicação é o processo de transmissão de informações. O fluxo de comunicação em uma organização, segundo Amboni (1986), está relacionado à sua forma de liderança. Em organizações com atmosfera autoritária, por exemplo, o fluxo de comunicação descendente (de cima para baixo, hierarquicamente) prevalece sobre o fluxo ascendente e horizontal (de baixo para cima, ou de igual para igual). A comunicação é vital para a organização. Os sistemas de comunicação em organizações “são definidos como redes destinadas a transmitir e receber informação de todas as posições de uma organização”. Essas redes de informação podem ser formais ou informais; geralmente, as redes formais se alinham de perto com as hierarquias de autoridade. Simultaneamente, existem as redes de comunicação informal, que parecem surgir espontaneamente (Champion, 1985).

Por fim, é necessário lembrar que “uma das habilidades mais importantes para melhorar a eficácia da comunicação é a de saber ouvir, isto é, a de saber captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente” (Chiavenato: 1982).

Essas ferramentas, assim como o novo cenário globalizado, alavancam o repensar de estratégias gerenciais, que a seguir iremos apontar, possibilitando um rumo à organização, flexibilizando-a quanto às incertezas e imprevisibilidades do ambiente mutável, orientando as ações e o processo decisório da organização, bem como capacitando-a ao alcance de seus objetivos e estabelecendo um elo de ligação entre as atividades meio e fim.

4 ESTRATÉGIAS DE GERENCIA PARA IFES

Assim como em outras organizações, o fator humano e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao seu sucesso ou fracasso, pois são fatores estratégicos, hoje, incontestáveis por diversos autores. Torres (1995) sustenta ainda que “estamos passando por uma evolução do domínio por meio de recursos naturais para o domínio por meio de recursos estratégicos, entre os quais estão o conhecimento e a informação”. As organizações definem suas estratégias de acordo com o que é valorizado e visualizado por elas. A compreensão de ambientes específicos à luz de um referencial teórico, como o pesquisado, manifesta-se como

adequado a identificação de estratégias para gerência das IFES. Assim, investimentos em tecnologia de informação e valorização dos recursos humanos são vitais, e existe uma necessidade premente de que as universidades atentem para isto.

4.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Nossa sociedade, bem como as organizações nela inseridas, estão passando por um período de grandes transformações, em que a tecnologia de informação tem sido uma das grandes propulsoras de mudança, bem como tem impulsionado muitas inovações, fazendo com que as organizações mantenham-se atuantes no mercado. Essa tecnologia de informação passou a ter caráter estratégico a partir da década de 90; daí pensarmos ser a tecnologia importante para o alcance dos objetivos institucionais. Porém suscita adaptações e ajustamentos, causando impactos nas formas de trabalho, fluxos de tarefas, novas habilidades e qualificações. Tecnologia inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usadas para as tarefas de trabalho em qualquer organização. A mudança tecnológica afeta o comportamento organizacional; portanto, há necessidade de visão dos administradores em alinhar a estratégia da tecnologia de informação com as estratégias gerais da organização, com a finalidade de torná-la competitiva. “A mudança tecnológica de qualquer espécie solicita adaptações e ajustamentos individuais, grupais e organizacionais como um tipo de ‘reação em cadeia’ à mudança” (Champion, 1985). Portanto, exige das pessoas reciclagem de seus conceitos e paradigmas.

Conforme Rodrigues (1988), “tecnologia de informação é toda atividade que envolve processamento de informação e comunicação integrada através de equipamento eletrônico”. As pessoas precisam saber usar as informações.

As tecnologias podem causar impactos abrangentes, não só viabilizando novos produtos e serviços, mas as próprias formas de trabalho, ou seja, novos fluxos de tarefas, novas habilidades e qualificações. O computador e o uso da rede de informações Internet tem trazido grande contribuição para as informações. Essa tecnologia, por exemplo, faz com que 16 horas de áudio estejam gravados num CD, ou seja, há um pequenino espaço onde está gravado, em relação ao tempo gasto. Também é muito menor o tempo gasto quando enviamos uma carta por e-mail. Essas tecnologias têm contribuído para a aceleração da mudança, mas têm trazido um grande desafio, que é “identificar, encontrar e/ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação..., e a troca de idéias e experiências que facilitem e incentivem as pessoas a se unirem, a participarem, a tomarem parte em grupos, e a se renovarem em redes informais” (Coelho, 2002). Se as informações assumem grande relevância na instituição, o papel decisório deve ser atentado para a participação das pessoas envolvidas, da posse do maior número de informações possíveis.

As novas tecnologias, muitas vezes, estão associadas às transformações e mudanças aceleradas. Os meios mais formais e intencionais de compartilhamento do conhecimento nas

organizações são importantes como ferramentas de informação (software), pois a tecnologia faz parte do processo de compartilhamento do conhecimento, ao impulsionar o movimento de transferência do conhecimento.

É fundamental que haja recurso tecnológico integrando dados para facilitar as decisões gerenciais. Podemos citar algumas tecnologias que auxiliam no compartilhamento do conhecimento: sistemas de redes, telefone, vídeo-conferência. A multimídia interativa, conforme Mandl e Sethi (2000), “tira o poder das grandes burocracias centralizadas e coloca nas mãos das pessoas. No processo de distribuição da informação e do talento por toda a organização, a tecnologia da informação derruba os sistemas gerenciais hierarquizados. A liberdade das informações propicia a velocidade, a agilidade e a flexibilidade exigidas em um mercado global altamente competitivo”.

“O papel a ser desempenhado pela tecnologia de informação é estratégico: ajuda o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, idéias e soluções” (Coelho, 2002).

4.2 QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Há um ditado popular que diz “*Se você quiser concretizar seus sonhos, plante. Se você plantar por um ano, plante arroz. Se você quiser plantar por 10 anos, plante árvores. Mas se você quiser plantar por 100 anos ou mais, plante gente*”. Neste atual cenário, marcado por constantes mudanças, plantar gente (trabalho humano) determina o diferencial da qualidade e provoca a necessidade de uma formação dinâmica e atualizada, daí falarmos de qualificação e capacitação.

“A aprendizagem (...) é uma forma de motivar as pessoas para revisão de posturas e sensibilizá-las para a importância do autodesenvolvimento (...)” (Flores, 2002).

Embora esta pesquisa não tenha caráter prático, através da pesquisa realizada por Saraiva (2002) observamos relatos de funcionários de uma universidade, como segue:

“... em face do contexto mais dinâmico, falta aos funcionários maior qualificação para enfrentar os novos desafios” (relato, p.178)

“... Acho que falta a universidade pública e, de uma maneira geral, ao setor público, maior qualificação administrativa associada à visão de mercado.” (relato, p. 198)

“Deve haver uma perspectiva de crescimento e valorização dentro do funcionalismo, a estagnação leva a um forte desestímulo do servidor. Promoções e treinamentos são importantes para o progresso e renovação do atendimento.” (relato, p.200).

A percepção que temos, nas IFES, entre o descompasso quanto ao alto desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento pessoal e interpessoal, leva-nos à reflexão sobre a capacitação e qualificação nessas instituições. O ser humano precisa ser visto não como um recurso, mas como um gerador de recursos. Daí a necessidade de treinamento,

aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (capacitação e qualificação), desenvolvendo eficácia em qualificações técnicas, humanas e conceituais. Mais uma vez citamos Doug Miler (1997): “para mudar atitudes é necessário realizar treinamentos”. Incluímos nisto a qualificação que trará a capacidade crítica ao ser humano. Assim, capacitação e qualificação passam a ser requisitos não ocasionais, mas contínuos, uma vez que crenças, valores, aspecto econômico, enfim, pressões ambientais, exercem influência sobre a atividade organizada requerendo habilidades para se lidar com ela. As atividades desenvolvidas nessas instituições são realizadas por pessoas, auxiliadas pela tecnologia de informação. Para que as atividades desenvolvidas com essa tecnologia, aliada aos objetivos da organização, sejam competitivas neste mercado instável, necessário se faz a capacitação e qualificação do RH. Além disso, precisamos levar em consideração que, no cenário atual, marcado por constantes mudanças, o trabalho humano determina o diferencial da qualidade e provoca a necessidade de uma formação dinâmica e atualizada. As IFES precisam estar abertas aos anseios de seus clientes, sendo flexíveis e penetrando nas reais necessidades da sociedade.

Braddick e Casey (1997) afirmam que “a necessidade de treinamento de níveis mais altos de gerência, nunca foi mais premente”. Beckhard (2000) diz que os “líderes eficazes possuirão suas ‘pessoas externas’ determinadas por fortes valores e fé na capacidade de crescimento das pessoas”. Já Bardwick (2000) afirma que é responsabilidade da liderança criar estratégia que levará a organização a ser bem sucedida, crescer, prosperar e vencer a competição”.

As IFES são instituições peculiares, pois objetivam a pesquisa, o ensino e a extensão. Para isso trabalham com pessoal altamente especializado; porém em seu quadro operacional existe uma grande discrepância entre o nível de escolaridade de seus membros. Além disso, deparamo-nos com a realidade de uma política salarial desmotivante e um quadro carente de pessoal. Nessas instituições, as pessoas asseguram o retorno para o alcance dos objetivos e precisam estar capacitadas, motivadas, conscientes dos objetivos da instituição. Assim citamos Meléndez (2000), ao comentar que John W. Gardner, em *Self-Renewal* (Auto-renovação, 1981), aconselha os líderes a darem atenção à renovação, tanto própria quanto empresarial. Ele diz que não se engajar na auto-renovação contínua leva ao apodrecimento. Os líderes do setor não lucrativo devem ser zelosos de modo a ajudar as organizações a se renovarem incessantemente. Quando as pessoas executam o mesmo trabalho, ano após ano, podem se tornar antiquadas. As organizações precisam constantemente redefinir suas questões e metas e reprojeter as estratégias para atingir novos problemas”.

A qualificação e a capacitação têm grande importância na administração das organizações, pois causam impacto de transformação pessoal, de atualização do potencial humano, melhoria da qualidade de vida, perspectivas de carreira, opções de trabalho, etc. Essa perspectiva de carreira ocorre no sentido de mercado de trabalho e não apenas de uma empresa. No aspecto organizacional, a aprendizagem visa à capacidade do grupo para

melhorar o desempenho da organização frente a um ambiente mutável. O aprendizado dos indivíduos que compõem uma organização desenvolve competência não só para a organização, como para o próprio indivíduo, capacitando-o e habilitando-o a desafios não só da organização como do país e até do mundo.

Green (1999) afirma que “um sistema de recursos humanos pode utilizar competências para deixar claro quais ações precisam ser tomadas para que um trabalho seja bem feito”. É nesse sentido que pensamos ser necessário ao RH das IFES, capacitação e qualificação, uma vez que o produto final oferecido ao mercado é o conhecimento, adquirido e repassado através do ensino, pesquisa e extensão. Isso é uma grande responsabilidade social destas instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do referencial teórico aqui pesquisado, definimos estratégia gerencial como o direcionamento do processo que norteia o alcance dos objetivos organizacionais.

Abordamos aspectos que disponibilizam, ao gerenciamento das IFES, ferramentas para alavancarem estratégias num ambiente organizacional diferenciado, peculiar e imprescindível para o desenvolvimento do país.

Citamos ainda Champion (1985), afirmando que “fatores, como econômico, social, cultural, psicológico, são responsáveis pelo comportamento das pessoas, tanto individualmente quanto em grupo”.

Mintzberg e Quinn (1996) sustentam a idéia de que “num ambiente imprevisível, não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos, é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do ambiente”. A isso, complementa Senge (2000), em entrevista concedida à Revista Amana, afirmando que a organização aprendiz é aquela que se seguirá à organização tradicional, em que se muda da preocupação predominante em evitar erros para um contínuo aprender a partir de erros. É uma organização orientada para aceitar cometer erros e aprender com esses erros, o que também pode ser considerada uma estratégia gerencial.

Portanto, se quisermos plantar gente, é necessário que se tenha consciência de que, quando um indivíduo é capacitado, ele passa a entender o processo operacional organizacional, bem como a conhecer sua importância e necessidade junto à sua instituição. Porém, quando esse indivíduo está qualificado, passa a refletir, pensar, criar, inovar – passa a fazer parte da organização. Assim, ele assegura o alcance dos objetivos e metas institucionais.

6 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. *RCA*. Florianópolis, n.0, ano 1, p. 19-35, agosto 1998.

ALVES FILHO, Antonio. Pessoas na organização: fatores de produção ou parte de poder estratégico? *RCA*. Florianópolis, n.5, ano 3, p. 17-26, março 2001.

_____; SALM, José Francisco. A formação da Estratégia pela aprendizagem organizacional. *RCA*. Florianópolis, n.3, ano 2, p. 07-16, abril 2000.

AMBONI, Nério. *Liderança, comunicação e clima organizacional*: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARDWICK, Judith. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000. p. 145-152.

BECKHARD, Richard. Dobre líderes do futuro. In: DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000. p. 141-144.

BIRNBAUM, Robert. *How colleges work*: the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

BORDENAVE, Juan E. Dias. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRADDICK, Bill; CASEY, David. O desenvolvimento do exército esquecido: aprendizagem e a alta administração. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. p. 276-290.

CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas*: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

COELHO, Thauzer. *Tecnologia da informação*: uma ferramenta de gestão. Disponível em: "<http://www.cra-ce.org.br/artigo1.htm>". Acesso em 23/04/2002.

DRUCKER, Peter. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

FLORES, Paulo. *Criatividade, o verdadeiro instrumento para mudanças*. Palestra realizada no Auditório do Ministério do Planejamento, Brasília – DF, em 22/04/2002. Disponível em "<http://www.mare.gov.br>". Acesso em 10/05/2002.

FREITAS, Fernando. *Parceiros na vitória*: administração participativa no mundo. São Paulo: Cultura, 1991.

GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. *RCA*. Florianópolis, n.5, ano 3, p. 8-16, março 2001.

GREEN, Paul. *Desenvolvendo competências consistentes*: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALL, Richard H. *Organizações*: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KOLB, David A. et al. *Psicologia organizacional*: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

LEIDER, Richard J. A suprema tarefa da liderança. In: DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000.

MANDL, Alex; SETHI, Deepak. A teoria da ambivalência. In: DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000.

MELÉNDEZ, Sara E. Uma visão 'de fora' da liderança. In: DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 2000.

MENEGASSO, Maria Éster; SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **RCA**. Florianópolis, n.5, ano 3, p. 27-35, março 2001.

MILLER, Doug. A organização do futuro: Um camaleão em toda sua glória. In: BECKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. p. 136-142.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; Quinn, James Brian. **El proceso estratégico**: conceptos, com textos y casos. 2 ed. México: Prentice Hall, 1996.

MOELLMANN, Zélia Helena. **Mudança e Resistência**: o caso da BU/UFSC. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NEVES, Tancredo. Discurso dirigido aos dirigentes da ANDES, em reunião realizada na Universidade de Brasília, 1982.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1994.

RODRIGUES, Renato. A hora e a vez do líder. **Revista Vida e Trabalho Melhor**. São Paulo, n.153, fevereiro 2000.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. **RBAE**. Porto Alegre, v.2, n.2, p. 59-75, jul/dez. 1984.

_____. A informática na organização e no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.3, n.28, p. 43-50, jul/set. 1988.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.6, n.1, jan./abr. 2002.

SENGE, Peter. Entrevista à Revista Amana. In: ALVES FILHO, Antonio; SALM, José Francisco. A formação da Estratégia pela aprendizagem organizacional. **RCA**. Florianópolis, n.3, ano 2, p. 7-16, abril 2000.

SNYDER, C. R; FORSYTH, Donelson R. **Handbook of social and clinical psychology** : the health perspective. New York: Pergamon, 1991. 878p.

STEINER, George & MINER, John. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: USP, 1981.

TORRES, Norberto A. *Competitividade empresarial com a tecnologia de informação*. São Paulo: Makron Books, 1995.

VAHL, Teodoro Rogério. *Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras*. (Núcleo de Pesquisa em Administração Universitária - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 1991.

VALLIM, Mirtis de Aguiar. Do que é mesmo que todos estão falando? *Revista BQ-Qualidade*, p. 27, abril 1999.

VASCONCELLOS, Ana P.R. de; CRUZ Jr., João B. da. A participação como instrumento da modernização organizacional. *RCA*. Florianópolis, n.3, ano 2, p. 17-28, abril 2000.