



## ESTRATÉGIAS DE GERENCIA EM IFES.

Ana Lúcia Ferraresi, Esp., Rof Hermann Erdmann, Dr.  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
BRASIL.

### Resumo

Trata-se de um estudo baseado em pesquisa bibliográfica, procurando identificar estratégias de gerência em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), evidenciadas como organizações diferenciadas das demais, bem como apresentando comportamento gerencial baseado em decisões colegiadas, burocráticas, políticas e anárquicas. A literatura nos remeteu a conceitos quanto à participação, liderança, motivação, conhecimento, comunicação e aprendizagem, como ferramentas necessárias às estratégias gerenciais bem como a competitividade destas organizações. Ressalta-se, por fim, que fatores econômicos, sociais, culturais e psicológicos são responsáveis pelo comportamento das pessoas, aplicando-se também aos gerentes, quando da elaboração de estratégias para o alcance dos objetivos da organização.

### Considerações Finais

Por fim, citamos Champion (1985:209), que afirma que fatores, como econômico, social, cultural, psicológico, são responsáveis pelo comportamento das pessoas, tanto individualmente quanto em grupo". Isto aplica-se aos gerentes, quanto a formação de estratégias, que estão alicerçadas no que eles acreditam, sabem e querem.

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". À isto, complementa Senge, em entrevista concedida a Revista Amaná, afirmando que a organização aprendiz é aquela que se seguirá a organização tradicional, onde muda-se 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. Isto também pode ser considerada uma estratégia gerencial.

"A luz deste referencial teórico, podemos definir estratégia gerencial como o direcionamento do processo que norteia toda a dinâmica do ambiente organizacional."

Para finalizar, no nosso entender, estes aspectos abordados, mostram-se como ferramentas disponíveis ao gerenciamento nestas instituições, nas quais, estratégias podem emergir, pois estamos tratando da questão de promover estratégias de gerência, num ambiente organizacional diferenciado, peculiar e imprescindível para o desenvolvimento do país.

### Bibliografia



ALMEIDA, Mário de Souza. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. Revista de ciências da Administração, ano 1, nº 0, Florianópolis: CAD, ago. 1998, p. 19-35

ALVES FILHO, Antonio. Pessoas na organização: fatores de produção ou parte de poder estratégico? Revista de Ciências da Administração, ano 3, n.5, mar.2001, Florianópolis.

AMBONI, Nério. Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da universidade deferal de santa catarina. 1986. Dissertação Mestrado (Mestrado em Administração da UFSC), Florianópolis, 1986.

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

BALBRIDGE, J.Victor. Estructuración de políticas y liderazo efectivo en la educación superior. México: Noema, 1982

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 e 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.

BRAGA, José Osvaldo Barreto Rocha. Tomada de decisão e planejamento na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 1988.

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.

DE GEUS, Arie. Planning learning. In: ALVES FILHO, Antonio & SALM, José Francisco. A formação da Estratégia pela aprendizagem organizacional. Revista de Ciências da Administração. Ano2, n.3, abril/2000, Florianópolis-SC.

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

DRUCKER, Peter. Tecnologia, gerência e sociedade: as transformações da empresa na sociedade tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1972.

DUNCAN, Robert B. The implementation of different decision making structures in adapting to environmental uncertainty; na expansion of contingency theories



os organization. In: Annual Meeting of the Academic of Management, 31, Atlanta, 1971. Proceedings..., Boston, 1971. P.39-47.

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

GIBB, Cecil A. Leadership, in Gardner Lindzey and E. Aronso (orgs). The handbook of social psychology, v.IV (ed. Ed). Reading, Mass: Addison-Wesley.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.

GIRARDI, Dante. A importância da terceirização nas organizações. Revista de Ciências da Administração, ano 1, n.1, fev. 1999, Florianópolis.

GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. Revista de Ciências da Administração, ano 3, n.5, mar. 2001, Florianópolis.

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. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

JENKINS, William O. A review of leadership studies with particular reference to military problems. Psychological Bulletin, Washington 44 (1): 75, 1947.

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.

KOONTZ, Harold; et al. Administração: fundamentos da teoria e da ciência. São Paulo: Pioneira, 1986.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 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 e 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.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

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 Ester & SALM, José Francisco. A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência. Revista de Ciências da Administração, ano 3, n.5, mar. 2001, Florianópolis.

MENEGATTI, Clarice. Metodologia e concepção de planejamento: um estudo nas fundações universitárias do Estado de Santa Catarina. Dissertação



(Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

MILLET, John D. Higher education management versus business management. *Education Record*, 56(4): 1975.

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

MINTZBERG, Henry e Quinn, James Brian. El proceso estratégico: conceptos, com textos y casos. 2 ed. México: Prentice Hall, 1996.

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.

PINTO, Christina Carvalho. O moral da tropa: como manter uma equipe motivada após um fracasso? *Revista Vida e Trabalho Melhor.*, n.153, fev.2000, São Paulo: Segmento.

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

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

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (editor). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

SENGE, Peter. Entrevista à *Revista Amana*. In: ALVES FILHO, Antonio & SALM, José Francisco. *A formação da Estratégia pela aprendizagem organizacional*. *Revista de Ciências da Administração*. Ano2, n.3, abril/2000, Florianópolis-SC.

SILVA, Maria Aparecida. *A aprendizagem de professores da UFSC para dirigir unidades universitárias*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção da UFSC). Florianópolis, 2000.

SILVA, Rossana Ferreira da. *Amplitude e profundidade da decisão: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo*. Dissertação (Mestrado em Administração da UFES). Florianópolis, 1992.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SOUZA, Irineu Manoel. *Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para UFSC*. Florianópolis, 1999. (Resumo não publicado).

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

TANNENABUM et al. *Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas, 1972).

VAHL, Teodoro Rogério. *Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras*. NUPEAU. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.



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

VASCONCELLOS, Ana P.R.de; CRUZ Jr., João B. da. A participação como instrumento da modernização organizacional. Revista de ciências da Administração, ano 2, nº 3, Florianópolis: CAD, abr. 2000, p. 17-28.