



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



INDICADORES DA GESTÃO PROFISSIONAL EM UNIVERSIDADES: PROCESSO DE MUDANÇA DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

Luiz Carlos da Silva Flores, Msc

Doutorando do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/UFSC e Professor do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

e-mail: luiz.flores@univali.br

Nelson Colossi, Dr.

Professor e coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina – CPGA/CSE/UFSC

e-mail: ncolossi@floripa.com.br

RESUMO:

Este artigo trata da gestão de universidades neste ambiente de transformações rápidas e alta concorrência. Tem como objetivo examinar os fatores que influenciam na gestão de universidades comunitárias e os fatores de mudança possibilitam a se tornarem profissionais e mais competitivas. Utilizou uma tipologia de pesquisa exploratória e bibliográfica. A Universidade Comunitária é aquela que além das atividades de ensino e pesquisa, mantém inúmeros programas de assistência comunitária e de integração com as empresas, podendo ser de atendimento médico-hospitalar, odontológico, psicológico, fisioterapêutico, jurídico e educacional e de promoção cultural ou socioeconômica. Apresenta-se breves considerações sobre a administração, gestão e organização, destacando-se a importância da disseminação de práticas administrativas para uma profissionalização da gestão e o desenvolvimento sustentado. Destacam-se os processos de mudanças e suas forças de impulso e de resistências. A universidade é uma organização complexa que vive presa a padrões ultrapassados e velhos paradigmas que a impede de ser mais rápida na mudança e na inovação, necessitando de rever seus conceitos e se modernizar atendendo a chamada do cliente mais exigente e da nova concorrência, empresa de outros setores investindo no setor da educação, e que estão mais bem preparadas para competir.

PALAVRAS CHAVES: Gestão; gestão de universidade; mudança organizacional.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por novos modelos organizacionais que emergiram diante deste novo cenário internacional. Estes modelos foram introduzidos para ajustar as organizações à nova economia global, num ambiente muito mais dinâmico e complexo, onde as mudanças ocorrem com maior velocidade e a participação do indivíduo torna-se essencial. Para atender as necessidades de transformações foram aplicadas muitas ferramentas gerenciais utilizadas na busca da maximização da competitividade, incluindo qualidade e produtividade. Dentre as ferramentas utilizadas destacam-se a Gestão da Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Custeio ABC, *Balanced Scorecard*, entre outras, sustentadas pela tecnologia da informação (TI).

No início dos anos 90 novos paradigmas sacodem o mundo das organizações. O setor da Educação até então num clima tranquilo, passa a enfrentar transformações substanciais, tais como, o ingresso de empresas na área de ensino superior, com o aumento substancial do número de Universidades – comunitárias (basta constatar o crescimento do Sistema ACADE) e particulares e, com isso, o aumento da oferta de cursos de nível superior. Ensino a Distância, Universidade Virtual, Avaliação Institucional, aumento da oferta de cursos, visam atender clientes (estudantes) mais exigentes, que, entre outros fatores, estão requerendo das IES's qualidade no atendimento de suas necessidades. Por outro lado, as IES estão agindo de forma a mudar seu posicionamento, visando tornarem-se mais competitivas frente a nova concorrência.

Contudo, se na área de ensino e pesquisa as Universidades cumprem bem o seu papel, é na área da gestão universitária, mais especificamente, na administração, que se encontra sua deficiência. Estas instituições são lentas na inovação e mudança, estão mais para “dinossauo” conforme Meyer (2000), fazendo referencia às novas abordagens de gestão universitária, e criticando a incapacidade das IES de introduzir mudanças necessárias à adequação a nova realidade.

Considerando o exposto, o objetivo deste artigo é examinar os fatores que influenciam na gestão das Universidades Comunitárias, e os fatores de mudança que possibilitam tornarem-se mais profissionais e competitivas. Caracterizando-se como um estudo exploratório e bibliográfico, visando descrever as forças impulsionadoras e restritivas que influenciam o processo de mudança destas instituições.

As Universidades Comunitárias são consideradas aquelas que além das atividades de ensino e pesquisa, estas instituições mantêm inúmeros programas de assistência comunitária e de integração com as empresas. Estas ações comunitárias podem de atendimento médico-hospitalar, odontológico, psicológico, fisioterapêutico, jurídico e educacional e de promoção cultural ou socioeconômica. (ACAFE, 2004)

Descreve-se a importância deste artigo em função das transformações pelas quais esta passando o setor da educação superior e pelo fato destas organizações estarem adotando os mesmos modelos empregados nas organizações públicas ou privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação do conhecimento, e assim, provocando ineficiências da administração universitária.

ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

Desde os primórdios da ciência da administração discutem-se os termos gestão e organização em relação a sua essência e aplicabilidade. O que se verifica é que estes termos são originais de duas grandes teorias: a teoria organizacional e a teoria gerencial. Segundo Caravantes (1998, p.30) a primeira “é descritiva e/ou preditiva, se preocupa com aquilo que uma organização é e o que ocorrerá sob certas espécies de arranjos interpessoais ou estruturais-interpessoais (...)”, enquanto que a segunda teoria, a gerencial, “prescreve o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha ocorrer”, ou seja, é a teoria da prática.

Para Ferreira (1997, p.6) administração e gestão são palavras de origem latina, *gerere* e *administrare*. “*Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem”. Administrar seria, portanto, uma aplicação de gerir. Esta definição é corroborada por Bethlem

(1999) quando descreve que, “a habilidade de *management* envolve a coordenação das pessoas para chegar a fins desejados, utilizando-se para tal dos recursos econômicos técnicos disponíveis”. Dessa forma pode-se dizer que gestão significa dirigir, coordenar e controlar, enquanto que administração engloba ainda as funções de planejar e organizar.

Segundo Bethlem (1999, p.16) “*management* seria uma atividade sócio-técnica”, o que implica em um conjunto de habilidade social, relacionada às pessoas, e habilidades técnicas relacionadas a coisas materiais como processos e produtos. Para este autor, as habilidades técnicas são transferíveis, enquanto que as habilidades necessárias para lidar com os aspectos humanos são difíceis de transferir, há barreiras culturais, devendo se adaptar às condições locais, principalmente aos valores culturais e sociais, tradições e sistemas do país.

Tratando sobre a dimensão da gestão pública Zouain e Lemos Filho (2001) descrevem que a dimensão gestão está associada às práticas administrativas, como as mudanças culturais, o treinamento e a motivação do pessoal, a definição dos indicadores de desempenho e o desenvolvimento das estratégias flexíveis para atingir as metas estabelecidas, e assim, tornar uma administração pública mais efetiva e eficiente.

A importância da disseminação de práticas administrativas foi destacada por Collins e Porras (1995) sob o termo “dar as ferramentas” em sua obra Feitas para Durar, no qual o destacam que o que diferencia estas empresas de outras é seus líderes utilizaram o modelo arquitetural criaram processos e princípios que ficaram, se preocupavam mais em desenvolver a empresa, criavam mecanismos organizacionais concretos para estimular a mudança e a melhoria contínua, permitindo assim que a organização tivesse critérios e padrões para o desenvolvimento sustentado.

ORGANIZAÇÃO

Discute-se a seguir a Organização e os fatores que influenciam a sua formação. Segundo Durcker (1993, p.27) “uma organização é um agrupamento humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum (...) ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável”. Outras definições de clássicos da administração são abordadas por Caravantes (1998, p.27), das quais destaca-se de Victor Thompson “organização é uma integração impessoal, altamente racionalizada, de um grande número de especialistas que operam para atingir algum objetivo, e sobre a qual é importante uma estrutura de autoridade altamente elaborada”.

Pode-se observar em comum nestas definições os elementos pessoas, atividades e objetivos. Então, pode-se afirmar que organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar objetivos coletivos, utilizando além de pessoas outros recursos como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço, informação e conhecimento.

Numa abordagem sistêmica, Oliveira (1992) define a organização como um sistema sócio-técnico aberto, composto pelos subsistemas técnico-administrativo e psicossocial, que sofre influência direta pela retro-alimentação dos resultados produzidos por estes. Verifica-se ação de dois fatores para a necessidade de estruturar as organizações como sistemas, um estrutural e outro instrumental. Segundo Verhaeghe (2000) a razão estrutural é originada em que a organização é um ser vivo e que por isso ela muda de acordo com o seu meio, e para isso deve possuir uma filosofia adequada e uma capacidade orgânica para esse fim. Enquanto que a razão instrumental é tratada pela moderna tecnologia em sistemas de informação e outras técnicas de apoio à gestão, facilitando a tomada de decisão e o monitoramento constante do sistema, melhorando desta maneira sua capacidade de adaptação.

As organizações podem ser classificadas em formais e informais, sendo que as formais são aquelas estruturadas para o alcance de objetivos e as informais são aquelas representadas pelas pessoas, agrupadas de acordo com critérios específicos de interesse. Maximiano (1995) afirma que as organizações formais são burocracias, possuindo como principais características, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade está representada pela utilização de normas e regulamentos. A impessoalidade é uma consequência da formalidade, as relações entre os integrantes das organizações burocráticas são governadas pelos cargos que eles ocupam. E, o profissionalismo está representado nos cargos ocupados, em regime de dedicação exclusiva, oferecendo a seus ocupantes uma carreira profissional, além disso, pode-se acrescentar o uso de técnicas e ferramentas de gestão na condução dos negócios.

A profissionalização, segundo Lodi (1984) é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de determinado código de conduta; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. Leach (*apud* ULLER, 2002) apresenta as seguintes características de uma gestão profissionalizada, conforme Quadro 01 a seguir.

Funções	Gestão profissionalizada	Gestão não profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Crítérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família ou grupo gestor.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Quadro 01: Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Fonte: adaptado de Uller, 2002

Pode-se observar no Quadro 01 que ao adotar uma gestão profissionalizada a organização está estabelecendo critérios que orientarão as pessoas e processos no alcance de seus propósitos, minimizando os efeitos do ambiente.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Muitos são os estudos sobre mudanças organizacionais e muitos são os movimentos que se sucederam nesta área desde o Desenvolvimento Organizacional (DO) até, mais

recentemente, a *learning organization*. Cury (1992) define mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Assim, pode-se afirmar que mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação, processos ou no ambiente do trabalho.

Verifica-se que a mudança engloba o futuro, o desconhecido e isso, causa sensação de incerteza e provoca algum efeito sobre as pessoas, a simples expectativa de mudar pode ocasionar atitudes de aceitar, ignorar ou de resistir às transformações. Cada ação de mudança provoca uma reação que poderá impulsionar mais mudanças, provocando um efeito em cadeia de eventos futuros. Segundo Montana e Charnov (1998) existem duas forças que fazem pressão para que as mudanças aconteçam: forças externas e forças internas. As forças externas são aquelas relativas aos desejos e necessidades dos clientes; a concorrência; mudanças nas leis e regulamentações; e novas tecnologias. As forças internas são relativas à estrutura formal e informal da organização.

Nos estudos de mudança organizacional observa-se que esta somente ocorrerá de fato quando aumentarem as forças de apoio e suporte e/ou quando se reduzirem às forças de resistências e oposição. Lawrence (1986) descreve que os processos de mudanças apresentam um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança está relacionado a modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho, enquanto que o aspecto social se refere ao modo como pessoas por ela afetadas pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização, sendo que, segundo resultados de pesquisas realizadas pelo autor apontavam que a variável que determina o padrão de comportamento frente à mudança é o resultado social, ou seja, as pessoas não resistem à mudança técnica, mas sim, à conseqüente mudança em seu relacionamento humano.

A mudança é descrita por Schein (1982) num processo composto de quatro fases, sendo a percepção; a mudança de atitude; a mudança de comportamento; e a fixação do novo comportamento. A fase de *percepção* é o ponto de partida para qualquer mudança e, está relacionada ao momento de tomada de consciência de que algo não vai bem ou não acontece de acordo com as nossas expectativas. A *mudança de atitude* está relacionada ao “descongelamento”, ou seja, a pessoa muda, passando a adotar nova atitude e a compreender e aceitar os comportamentos nos outros. A *mudança de comportamento* implica na externalização sustentada de algo que já foi decidido, aprendido ou realizado, se concretizando com a implementação de ações. E, por último, a fase de *fixação do novo comportamento*, diz respeito à habilidade de “aprender a aprender”, ou seja, a pessoa perde o medo de mudar.

O aprender a aprender tem relação com o aprendizado organizacional que Mohrman e Mohrman (1995) descrevem que este ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de se antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, ao acrescentar novos padrões de atividade descartando aqueles que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismo de percepção que permitam a equiparação com eventos ambientais, ou seja, a capacidade da empresa em mudar.

Os conceitos de aprendizagem organizacional (*learning organization*) apresentam uma versão singular para o processo de mudança organizacional. Segundo Senge (1998) nestas organizações as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Para ele, a *learning organization* está fundamentada em cinco disciplinas, definidas como programas permanentes de estudo e prática que

objetivam adquirir as capacidades fundamentais para a organização, são elas, o Domínio Pessoal, os Modelos Mentais, a Visão Compartilhada, o Aprendizado em Equipe e o Pensamento Sistêmico. Essa última, a quinta disciplina, irá mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico. Assim, no enfoque da *learning organization*, as mudanças caminham lado a lado com o aprendizado criando raízes, em vez de serem transitórias.

Já, sob a ótica do aprendizado organizacional, Garvin, Nayak, et al (1998) defendem que numa organização aprendiz os estágios de aprender e agir representa tarefas coletivas, envolvendo a criação de uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolvimento da compreensão comum do que precisa ser feito, início de ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e a condução de análises conjuntas tirando conclusões.

Mudança organizacional e a aprendizagem organizacional são processos interagentes e complementares que levam ao desenvolvimento da organização, pois o benefício maior é possibilitar a melhoria e a aceleração da capacidade da organização de aprender e de colocar em prática as transformações necessárias para sua maior competitividade e sobrevivência.

Contata-se, então que o processo de mudança é uma passagem do hoje para o amanhã, que envolve forças positivas e negativas, as quais devem ser identificadas e tratadas adequadamente, permitindo que a mudança se efetive. Neste sentido, Chiavenato (1996) inspirado na Teoria do “Campo de Forças” de Kurt Lewin, defende que o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre “Forças Impulsionadoras”, que promovem mudanças e as “Forças Restritivas”, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança.

Assim, enquanto que as Forças Impulsionadoras “empurram” a organização em determinada direção, as Forças de Restrição procuram conter, reduzir ou anular as forças de impulso. Na realidade, Kurt Lewin, adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição e é por isto que nem sempre as forças impulsionadoras são as que melhor proporcionam aumento do desempenho organizacional. Muitas vezes, é a redução das forças restritivas o meio mais eficaz de encorajar mudanças e aumentar o desempenho da organização.

Comparando-se a aprendizagem organizacional e o modelo de Kurt Lewin, permite-se relacionar as fase de descongelamento e a fase de mudança com o aprender e, a fase de descongelamento, com o “agir”. Então, para que a mudança tenha sucesso é necessário que as pessoas se libertem das práticas antigas, a mudança de atitude e o recongelamento do novo procedimento, ou seja, aprender e agir num ciclo contínuo.

A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Explanando sobre estudos de concepções de Universidade contemporânea Romero (1988) defende que esta organização, não só é única, mas intrinsecamente complexa, cujos objetivos de criação de conhecimentos e sua divulgação – investigação; da formação de indivíduos da sociedade – educação; e, da integração participativa no meio em que se insere – serviços/intervenção. E, para atender esses objetivos a universidade apresenta-se desde sua origem com estruturas básicas de faculdade, depois com departamentos e, na década de 70, a estrutura matricial ou por grupos de projetos.

Mais recentemente, Tachizawa (2001) identificou que o modelo de organização que ainda prevalece nas Universidades é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional,

caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas. Portanto, pode-se observar que há uma predominância das características de organizações mecanicistas quanto à prática comum de estrutura e funcionamento destas instituições, utilizando estruturas de departamento ou de faculdades.

Relatando estudos sobre organizações acadêmicas, mais especificamente de Universidades, Finger (1988) as classifica como organizações complexas e destaca as seguintes características: a) ambigüidade de objetivos; b) serviço baseado na clientela, ou seja, alunos com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório; c) tecnologia problemática, ou, múltipla tecnologia para atender a clientela especial; d) profissionalismo, ou seja, professores que não só realizam o processo de transmitir o conhecimento, mas precisam ser capazes de criarem ou aprofundarem o próprio conhecimento em suas áreas; e, e) vulnerabilidade ao ambiente.

Considerando estas características, pode se classificar as Universidades no continuum mecanicista-orgânica-aprendizagem, de Morgam (1997), como uma organização orgânica, cujas características são: a primeira provém da ênfase colocada na compreensão das relações entre as organizações e os seus ambientes, caracterizando uma organização aberta e flexível. Segunda, a administração das organizações, com frequência, pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das necessidades que precisam ser satisfeitas, ou seja, o foco nas atividades permite um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente, dessa forma, vê-se estratégia, estrutura, tecnologia bem como as dimensões humanas e administrativas como subsistemas com necessidades que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável. Uma terceira, ao identificar diferentes espécies de organizações, fica alertado para o fato de que na organização sempre se tem um conjunto de opções, e os gerentes envolvidos no planejamento organizacional sempre têm escolha, sendo que a eficácia organizacional depende da qualidade da escolha. A quarta força evidência a virtude de formas orgânicas de organização no processo de inovação.

Ficam claras as características de uma instituição como a Universidade, ou seja, a grande influência que as pessoas possuem sobre o comportamento organizacional e segundo, pelo grau de interação com o ambiente externo envolvendo estudantes, comunidade, fornecedores, grupos de interesses, entre outros. Porém, esta apresenta como fragilidades pouca flexibilidade e forma de organização para a inovação.

Estas limitações são ratificadas por Finger (1988) nos estudos sobre a gestão acadêmica descrevendo os modelos utilizados por estas organizações: o primeiro a Burocracia Acadêmica relacionada ao modelo burocrático de Max Weber; o modelo de Colegiado é o segundo, sendo a “forma mais utilizada nas organizações acadêmicas em todo o mundo”, a efetividade de uma participação real da comunidade; e o terceiro modelo, a universidade como um sistema político, e o quarto modelo é o da universidade como uma anarquia organizada, existindo pouca coordenação e controle, onde cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões.

De outra parte, pode-se classificar estas instituições como Organização Profissional, na concepção de Mintzberg (2001), assim, fazendo uma generalização, esta organização possui como principal mecanismo de coordenação a padronização de habilidades, predominando a atração para profissionalizar, esta depende de profissionais treinados – professores e com considerável controle sobre seu trabalho”, sendo que a parte-chave da organização está centrada na essência operacional (a educação e pesquisa), predominando a descentralização horizontal como parte essencial do *design* organizacional.

Estas características corroboram com a descrição de Meyer Jr (1988) quanto aos aspectos que contribuem para aumentar a complexidade das organizações acadêmicas sendo: a) a natureza política que predomina nas decisões; b) exigência de uma estrutura fragmentada e descentralizada; c) a dificuldade de mensurar os produtos resultantes da ação organizacional; e, d) a ausência de padrões de performance e compromissos com o resultado. Quanto a estes dois últimos itens, hoje estão regulamentados na LDB – Lei de Diretrizes Básicas do Ensino Superior, Decreto no. 2.026/96.

Muitas formas organizativas foram aplicadas sem muita preocupação com o tipo de organização, comercial, industrial, de serviços ou de ensino. Meyer Jr (1988) considera que são características essenciais e comuns às empresas e organizações universitárias: a necessidade de interagir, de forma eficiente como o ambiente, garantindo os recursos necessários para o cumprimento da missão da organização e, satisfazendo as necessidades de seus usuários; e a necessidade de estabelecer uma missão e de se definir objetivos para a organização, elementos estes que favorecem uma gestão eficiente e eficaz que serão discutidos nos próximos tópicos.

MUDANÇAS NO AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES

As Universidades são organizações por natureza tradicionais, e, portanto, devem rever seus papéis diante deste ambiente de alta taxa de mudanças de forma que possibilite a rápida adaptação. Segundo Flores (1999) as Universidades, diante de seus objetivos, de criação do conhecimento, de contribuidora do progresso da sociedade pela educação e da integração participativa, devem assumir o papel de disseminadoras das tecnologias de informação, no uso em suas atividades de gestão, de ensino e de pesquisa, de forma a capacitar a sociedade para enfrentar a nova realidade, para isso os gestores, pessoas ocupantes de posição estratégica e preocupada com os objetivos da instituição devem criar as condições necessárias para a mudança e aprendizagem de novos comportamentos organizacional.

As transformações pelas quais passam as Universidades Comunitárias podem ser visualizadas dentro do enfoque da Teoria do Campo de Forças de Kurt Lewin, demonstrando-se no Quadro 02, a seguir, as forças que estão agindo sobre as IES impondo mudanças e um comportamento diferenciado frente a este ambiente turbulento, de crises e transformações aceleradas.

Forças de Mudanças	Forças de Resistências
---------------------------	-------------------------------

<p>Governo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças na LDB - Credenciamento e re-credenciamento - Avaliação institucional - Sistemas de cotas raciais - Modificações no processo de Filantropia - Redução de oferta de linha de financiamento para o ensino e pesquisa - Incentivo a criação de novas Universidades particulares <p>Mudanças no setor educacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fim do monopólio geográfico das IES e inserção em um mercado global, competitivo e desregulamentado. - Deslocamento do foco das atenções do professor para o aluno (cliente) - Entrada de novos <i>players</i> não tradicionais no mercado da educação - Inserção de novas tecnologias da informação no binômio ensino-aprendizagem - Migração da educação do setor social para o setor econômico (Monteiro e Braga, 2003) - Custos crescentes da educação - Perda do poder aquisitivo da classe média – aumento inadimplência <p>Tecnologia da Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovações tecnológicas em <i>hardware e software</i> - Novos <i>softwares</i> de gestão de informação: administrativo-financeiro e acadêmico - Internet / Intranet - Comunicação eletrônica 	<p>SITUAÇÃO ATUAL</p>	<p>Defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais.</p> <p>Medo de acompanhar novas posturas técnico-administrativo (gestão amadora)</p> <p>Falta de estratégias e políticas institucionais bem definidas</p> <p>Relacionamento precário com a comunidade</p> <p>Falta de parcerias com empresa da região</p> <p>Conservadorismo ingênuo</p> <p>Altos custos do processo de educação e a perda da filantropia</p> <p>Marketing institucional precário</p> <p>Cultura organizacional (valores, normas e atitudes).</p> <p>Estrutura organizacional departamentalizada – <i>igrejinhas</i></p> <p>Foco no processo e no professor</p> <p>Desconhecimento dos custos operacionais</p> <p>Relação alunos x professor x funcionários técnicos</p>
--	-----------------------	---

Quadro 02: Forças de mudanças aplicadas a IES

Analisando o Quadro 02, observa-se que as forças impulsionadoras da mudança estão relacionadas aos fatores externos e ao tema técnico-administrativo, resultante da aceitação dos produtos da Universidade, principalmente, quanto ao novo cenário sócio-econômico que impõem mudanças de valores sobre o ensino superior, a competição entre as instituições, custos crescentes da educação e a perda do poder aquisitivo, ocasionando o aumento o índice de inadimplência. A globalização trazendo padrões mundiais para o sistema educacional e para a gestão das Universidades, a ênfase no aluno e o caráter de empreendimento com fins lucrativos, caso das universidades privadas. Segundo Basile (2003) as Universidades estão sofrendo forte concorrência de organizações privadas, que, de certa forma, estão melhores equipadas e podem formar seus profissionais num tempo menor que a escola tradicional.

Aliado a isto a entrada de investidores não tradicionais no setor da educação vem provocando muita expectativa, pois, seu foco esta no lucro da atividade. Conforme destaca Monteiro e Braga (2003) o mercado brasileiro da educação apresenta-se como um excelente negócio, sendo que os administradores de fundos percebem a gestão muito amadora, pouca transparência contábil, obstáculo que tem prejudicado novos investimentos.

Ainda, segundo Monteiro e Braga (2003) as vantagens que a expansão e a abertura do mercado proporcionaram para o setor da educação, atendendo a uma demanda reprimida, permitindo o acesso ao ensino superior a um número maior de pessoas de classes sociais menos favorecidas e o aumento da concorrência. Em contrapartida, isto vem exigir das instituições de ensino um novo modelo gestão, mais profissionalização, com princípios da qualidade total, planejamento estratégico, marketing de relacionamento, integração de sistemas, conhecimento dos custos, gestão administrativo-financeira e gestão acadêmica, apoiadas em tecnologia da informação, principalmente, aquelas tecnologias de rede, banco de dados e a Internet.

A Lei de Diretrizes Básicas do Ensino (LDB), que exige das IES nova postura que inclui produtividade, qualidade e conhecimento de seus custos, qualificação de docente e pessoal técnico-administrativo, sendo submetidas a avaliações periódicas por alunos e por comissão institucional para o credenciamento e re-credenciamento. Com a troca dos governantes em nível federal, novas filosofias e políticas de ensino estão sendo forçadas, a imposição de cotas raciais, a desconfiguração da avaliação institucional, revisão da concessão da filantropia entre outras.

De outro lado, as forças restritivas à mudança são relativas a fatores internos e ao subsistema psicossocial, resultante dos efeitos da mudança nos indivíduos e grupos, tais como a defesa de interesse de grupos, privilégios pessoais e institucionais, o conservadorismo, manutenção do *status quo*. Estruturas pouco flexíveis, departamentalizada – igrejinhas, os sistemas isolados, e “manejadas por administrações com cabeça de funcionário público” (CASTRO, 2000).

Segundo este autor as Universidades “ficaram pesadas, caras e pouco flexíveis, não conseguem se adaptar agilmente aos novos tempos e não sabem se sobreviverão a tempos futuros quando as condições se distanciarem ainda mais daquela na qual foram criadas.” Outras IES, menores (...) têm maior capacidade de adaptação mais condições de sobrevivência em um futuro mais competitivo.

Outro fator que dificulta a adaptação às novas condições está relacionado a cultura (valores, normas e crenças), cultuando o velho paradigma de que a educação deve ser feita por pedagogo, influenciando assim na definição dos fins e propósitos da universidade, podendo assumir um dos quatro modelos delineados por Almeida (2000): a universidade como um santuário do saber, como um de treinamento para as profissões liberais, como agência de prestação de serviços e a universidade como linha de montagem para o homem do sistema.

Os altos custos financeiros do processo de educação e a perda da filantropia constituem fatores decisivos para o processo de mudança. Se num período anterior as Universidades tinham uma situação mais cômoda com recursos financiados pelo governo, agora elas têm que saber andar com as próprias pernas e administrar seus recursos, conhecendo seus custos operacionais, saber de onde vem os recursos financeiros, equilibrar a relação alunos x professores x funcionários técnicos, bem como gerenciar seu patrimônio líquido, prédios e propriedades, assegurando que tragam retorno do investimento.

Segundo Minogue (2000) descrevendo a experiência da *DePaul University* o administrador deve monitorar seu patrimônio líquido, prédios e propriedades assegurando que

tragam retorno do investimento, sendo que aqueles que não estão criando oportunidades para alunos e corpo docente, ou que não estão gerando recursos monetários, devem ser vendidos de forma a contribuir para a missão da instituição.

Falta de estratégia e políticas institucionais, falta de marketing de relacionamento, integração com a comunidade, falhas na comunicação com estudantes e falta de parcerias com empresas, deixam a instituição de ensino presas a sucessos e glórias do passado, conduzindo à existência de programas sem alunos, departamentos ineficientes e a redução dos benefícios a serem usufruídos pelos alunos. Declara Minogue (2000) que na *DePaul University* a visão está voltada para onde vivem e trabalham os alunos, assim apresentam os produtos de forma a atrair os clientes e, para isso, avaliam constantemente o seu marketing.

MODELO TEÓRICO

De acordo com o exposto anteriormente procura-se definir neste item um quadro referencial que permita aos gestores de universidades uma avaliação da gestão, assim podendo identificar suas fragilidades e proceder as mudanças necessárias para adaptação da instituição de ensino ao novo ambiente.

Considerando os conceitos iniciais de que a organização é um agrupamento de pessoas, integradas de forma racionalmente, utilizando recursos para alcance de um objetivo comum e, que gestão, implica em um conjunto de habilidades sociais e habilidades técnicas relacionadas a coisas materiais como processos e produtos, as organizações devem dispor de políticas e técnicas que permitam seu propósito.

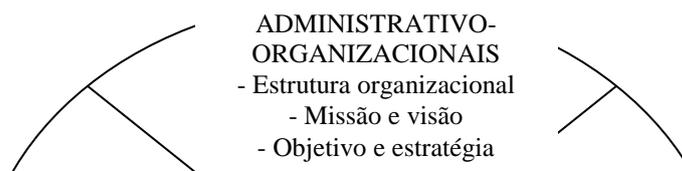
Bem como, considerando que a aplicação de técnicas tornam a gestão mais profissional, deixando de lado o “achismo” e o empirismo, e que a Universidade assim como qualquer outra organização necessita de técnicas de gestão para competir e sobreviver por um período mais longo. Assim, apoiado em Gomes (2003), a Universidade deve consolidar-se como um estabelecimento de ensino através de um processo de organização gerencial para ter empresabilidade e obter resultados, a partir de estudos e aplicações de esforços estratégicos.

Ainda, segundo Gomes (2003) conceitos como adaptabilidade, persistência e estratégia são vistos como componentes fundamentais do negócio educacional, sendo que o maior diferencial de uma IES que busca melhorar seu nível de profissionalismo é a capacidade de aprendizado permanente

Recorrendo então, a ciência da administração e considerando as características intrínsecas das Universidades de organização orgânica (Morgan) e profissional (Mintzberg) cujo foco está na essência operacional e que suas principais deficiências estão na estrutura pouco flexível, destaco os seguintes fatores que devem ser observados na análise destas organizações, representados na Figura 01 a seguir.

Pode-se verificar na Figura 01 que os fatores estão representados num círculo, visando demonstrar a integração e inter-relação entre eles, visto que, qualquer alteração num desses elementos ou deficiência dos mesmos poderá comprometer o desempenho da organização no alcance de seus propósitos.

O que se percebe, é que as IES, normalmente dão foco maior para a parte institucional e mais especificamente para indicador – ensino e pesquisa. Assim, desconhecendo seus custos operacionais, não buscando retorno e feed-back de suas ações na comunidade, sem estabelecer parcerias com empresas entre outras, fica vulnerável e permite a ação de concorrentes.



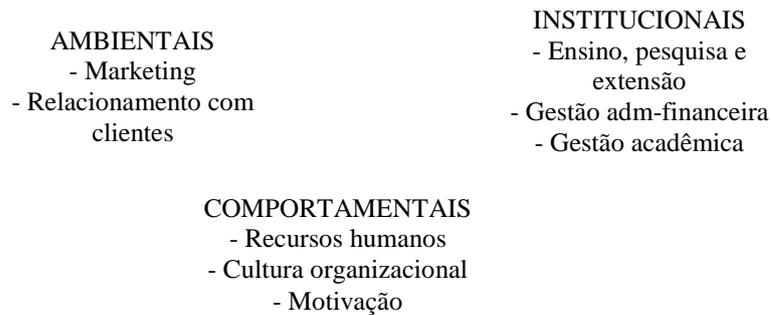


Figura 01: Modelo referencial de análise de Universidades

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o modelo pretende-se, oferecer um referencial de fatores e indicadores que permitam ao gestor de universidade realizarem auto-avaliação da instituição e assim poderá adequar seu modelo de gestão, avançando para a profissionalização, ou seja, adotando técnicas de organização, marketing, de recursos humanos, finanças e de gestão acadêmica, garantindo assim o nível de serviços de educação, pesquisa e extensão.

Corroborando com a idéia de que as Universidades necessitam de um modelo de gestão para ação, Basile (2003) argumenta que a competitividade, a produtividade, os custos e a qualidade no ensino dependem da incorporação e comprometimento com o processo de transformação, afirma ainda que as universidades devem deixar de ser tão acadêmicas e teóricas, e partirem logo para a prática, ou seja, serem mais profissionais na sua gestão.

Assim utilizando uma visão arquitetural, este quadro permitirá ao administrador identificar suas deficiências e deliberar as mudanças necessárias para a adaptação da universidade, inclusive se antecipando, partindo para a ação na busca de oportunidades.

Concluindo, após as observações deste trabalho deve-se fazer uma investigação mais aprofundada, no ambiente das universidades comunitária, visando identificar os fatores que influenciam na mudança de postura da gestão, tornando-a mais profissionalizada, utilizando instrumentos e técnicas, pessoas preparadas para assumir riscos e tomar decisões, visando um futuro mais duradouro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. 2004. Disponível em: <<http://acafe.org.br>> Acessado em: outubro/2004.

- ALMEIDA, Edson P. A Universidade como núcleo de inteligência estratégica. (Org.) Victor Meyer Jr. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2000.
- BASILE, Sidnei. O futuro não será mais como era antigamente. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.6-10, 2003.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.
- CASTRO, C.M. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. Org. Victor Meyer Jr. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLORES, Luiz C.S. **O processo de informatização no Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- GARVIN, David A., NAYAK, P.Ranganath, MAIRA, Arun N. et al. Aprender a aprender. São Paulo: **Revista HSM Management**, 9 jul–ago 1998.
- GOMES, Débora Dias. Negócio educação: há muito o que fazer. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.50-52, 2003.
- LAWRENCE, Paul R. Como lidar com resistência às mudanças. **Coleção Haward de Administração.** São Paulo: Nova Cultural, v.10, 1986.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MEYER JR., Victor, MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária, um dialogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2000.
- MINOGUE, John P. Aprendendo a caçar. Org. Victor Meyer Jr. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e EUA.** Florianópolis: Insular, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOHRMAN, Susan Albers, MOHRMAN, Allan M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, Jay R. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- MONTANA, Patrick e CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.
- MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon. O mercado da educação superior particular no Brasil. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.13-23, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1992.

- ROMERO, Joaquim J.B. Concepções de universidade. (Org.). In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, Peter. As cinco disciplinas. São Paulo: **Revista HSM Management**, 9 jul-ago 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- ULLER, Reginaldo. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agoindustrial S.A.** 2002. (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses>>. Acessado em 20/08/2003.
- VERHAAEGHE, Edgardo; BELTRAMINO, Nicolas S. et al. Sistema de Información: Evaluación y Gestión de Universidades. Rio de Janeiro, **Revista de Administração**, 2002.
- ZOUAIN, Deborah Moraes; LEMOS FILHO, Egas Murilo. A inovação de gestão numa instituição de pesquisa: o caso LNILS/MCT. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo. **Anais ...** Rio de Janeiro: **ENANPAD**, 2001. p. 197-206.