



VII COLOQUIO INTERNACIONAL
SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA
EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



**ÁREA TEMÁTICA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE
CONTROLE DE GESTÃO**

Autores: Prof. Dr. Luiz Alfredo Silveira
Clotilde Maria Ternes Ceccato - Especialista
Msc. Maria da Graça Tavares Silveira

Título: Liderança e Organização Pública Universitária: Uma abordagem de Ciência do Comportamento no Mundo Moderno.

RESUMO

O presente artigo dá um passo significativo para a melhor compreensão da liderança e instituição em um ambiente público universitária, quanto ao comportamento da modernização, sobre o fenômeno da liderança em equipe e o comportamento do líder. São elementos de suma importância quando se busca otimizar ações empreendedoras para alcançar os objetivos das unidades de informação. Enfatiza a responsabilidade dessas instituições de ensino superiores na formação de líderes capazes de promover estratégias flexíveis que garantam soluções ágeis e adequadas para que superem os obstáculos e as incertezas do futuro e sobrevivam aos desafios da atualidade.

Palavra Chave: Liderança, Estratégias, Processo de Mudança, Organização Pública Universitária.

ABSTRACT

This paper gives an important step for the better comprehension of leadership and organization in a public environment about the modernization's behavior, on the phenomenon of the leadership in team and the behavior of the leader. They are elements of most importance when there is the search to optimize entrepreneur actions to reach the objectives of the information units. It emphasizes the responsibility of these organizations in the formation of leaders capable to promote flexible strategies that

guarantee agile and adequate solutions so that they surpass the obstacles and the uncertainties of the future and survive to the challenges of the present time.

Key Words: Leadership, Strategies, Change Process, Public Organization.

Introdução

O desenvolvimento histórico da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou o vestuário, os instrumentos, as ferramentas etc., somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadeando o progresso e o surgimento das instituições de ensino superiores. Silveira (2006) comenta que as inovações tecnológicas nas IES estão em todas as partes e em todas as atividades humanas, sejam na agricultura, no comércio, na educação, ou lazer. Tudo isto nos leva a crer que a mudança é um fenômeno que vem acompanhando os seres humanos desde os seus primórdios.

A inovação será uma questão central da estratégia de negócios das companhias no século XXI. Compete aos líderes criar em suas empresas um clima de inovação tão arraigado que ninguém ficará à vontade se estiver na contramão do processo. Essa nova mentalidade - que bem poderia ser chamada autoconsciência organizacional - traduz o reconhecimento de que a inovação deve tornar-se parte integrante do pensamento e da vida profissional de todas as pessoas. A prosperidade e a sobrevivência das empresas dependem disso.

Liderança é um termo crescentemente evocado no campo do desenvolvimento. O sucesso de uma iniciativa social é, muitas vezes, atribuído à “qualidade da liderança”. Também é comum o uso do termo para se referir à sua ausência, ou a “problemas de liderança” nas organizações. Normalmente, ao se falar em liderança, faz-se referência a uma pessoa, aquela que está à frente dos processos, em posição de tomada de decisão.

A liderança, no âmbito das organizações públicas universitária, atualmente, tem sido caracterizada pela crescente globalização que promove intensas modificações resultantes de conhecimentos e habilidades, por sua forma de organização em redes, pela flexibilidade e individualização. As instituições, praticamente se igualam em termos de recursos materiais e tecnológicos e buscam nas pessoas o seu diferencial competitivo. Desta forma, é vital que as organizações apostem e invistam nas pessoas, focando o desenvolvimento institucional e processos criativos na busca de solução para os problemas existentes nas pessoas. Neste 3º milênio, a humanidade por ser o palco das grandes transformações devido à globalização cada vez mais rápidas e expressivas, encara as mudanças como uma constante na vida do homem e das instituições, e, por medida de sobrevivência, passa a conviver com elas procurando conciliar de maneira natural e harmônica, as necessidades pessoais e profissionais do indivíduo, integrando o homem no ambiente de trabalho, afinado com as objetivas, metas e a missão da organização universitárias ou privadas.

1 - Um Breve Aspecto Histórico de Liderança

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É o poder de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do

grupo ou da organização. É um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização públicas universitárias ou privadas. É um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa, enfim, em todas os integrantes sociais. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos. Ao analisarmos o campo desta relação *sui generis* denominada liderança percebemos que ainda há muito por estudar, principalmente, por este assunto possuir um profundo sentido social e psicológico, e ser utilizado por muitos, nas mais diferentes concepções, o que dificulta razoavelmente a sua compreensão.

Bergamini (1994) traz que o tema liderança leva a diferentes conotações e percepções. Muitas vezes, associam-na com um “dom” mágico que é responsável por uma atração exercida entre as pessoas. O grande interesse por este tema resultou em incontáveis conceitos dificultando um delineamento mais preciso e real, uma vez que a palavra *liderança* reflete conceitos diversos em diferentes pessoas. Para Bennis (1988 apud BERGAMINI, 1994) “assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir” (p.14). Yukl (apud Bergamini, 1994) fez uma revisão de trabalhos realizados no último quarto de século, relacionando diferentes pontos de vista sobre o comportamento das pessoas. Existem sete principais teorias sobre a liderança nas IES ou privadas:

1. Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo às atividades de um grupo em direção a um objetivo comum;
2. Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo;
3. Liderança é a influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingimento de um objetivo específico;
4. Liderança é uma interação entre as pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada;
5. Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação;

6. Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização;

7. Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Nestas variadas concepções percebem-se dois elementos em comum, um considerando que a liderança está ligada a um fenômeno grupal e o outro, que esta se trata de um processo no qual é exercida uma influência por parte do líder nos colaboradores.

Embora o termo *liderança* venha sendo utilizado nos últimos duzentos anos na língua inglesa, acredita-se que tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã. A preocupação com a liderança já é antiga, e sua primeira sistematização foi conhecida como “Teoria dos Traços”.

Nesta teoria os pesquisadores se propuseram a identificar determinadas características de personalidade que os líderes deveriam apresentar. Assim sendo, estes, passam a serem compreendidos de modo diferente das outras pessoas, uma vez que possuem traços específicos de personalidade, considerados como profundos e que os fazem se manterem nestas posições.

Os três tipos de traços encontrados são: fatores físicos (peso, idade, aparência), habilidades características (inteligência, escolaridade, fluência verbal) e aspectos de personalidade (moderação, ajustamento pessoal, auto-confiança, etc.). Este enfoque predominou até a década de quarenta obtendo a contribuição de testes psicológicos para que através de suas aplicações, os traços de personalidade pudessem ser encontrados (BERGAMINI, 1994).

2 - O processo de compreender as pessoas

A única ferramenta que trazemos para a tarefa de compreender os outros é nossa própria personalidade. Os indícios que recebemos de fora precisam ser processados através do equipamento perceptual que é o “nós” – através das lentes de nossos próprios antecedentes e expectativas. Para que tenhamos êxito em avaliar o significado dos indícios que se impõem, precisamos ter consciência das distorções que podem ser introduzidas por nosso equipamento perceptual intrínseco. Uma visão realística de nossas limitações perceptuais e das espécies de aberrações que tendemos a introduzir no que vemos e ouvimos devem auxiliar - nos a conceder uma certa margem na interpretação do mundo que nos cerca. Se, por exemplo, temos

consciência de que as pessoas que parecem fracas e submissas fazem com que fiquemos irracionalmente com raiva, podemos ser capazes de criar defesas contra esse estado e, no final, ser capazes de obter uma compreensão mais realística das motivações da outra pessoa.

O maior desafio do homem sempre foi e, até o momento tudo indica que ainda será, compreender o outro e ser compreendido. É uma busca diária e incansável para que possamos conquistar o que convencionamos chamar de harmonia entre as pessoas. Estudos das mais diversas áreas são desenvolvidos e apresentados todos os dias. Livros, filmes, seminários, pesquisas e debates tentam com relativo sucesso encontrar formas para que possamos conquistar um nível tolerável de convivência e compreensão.

Nem tudo está perdido, pois todos estes investimentos de tempo, energia e dinheiro no esclarecimento destas questões se não atingiram os resultados desejados pelo menos têm possibilitado a homens e mulheres desenvolverem um nível superior de consciência sobre quem são e qual o seu papel neste planeta. Além de toda a produção de conhecimento e tecnologia para vivermos mais e melhor

Nesta busca incessante, para que as pessoas produzam conhecimento e tecnologia é fundamental que haja cooperação. A cooperação sempre foi uma conquista difícil, pois pressupõe entendimento entre as pessoas. Neste sentido, existe um grande esforço para que homens e mulheres consigam viver em harmonia colaborativa, pois assim, sabemos, a nossa vida será muito mais produtiva e prazerosa. Desta forma, são muitas as iniciativas para que possamos compreender uns aos outros, a começar pelo esforço de compreensão de nós mesmos. Hoje temos toda tecnologia disponível para aproximarmos as pessoas e possibilitar que se entendam. O que observamos é que todas estas tecnologias que buscam, na sua essência, integrar informações, facilitar o acesso aos dados, agilizar a tomada de decisão, foram desenvolvidas para melhorar a comunicação entre as pessoas e os resultados das suas ações.

3 - Como Escolher um Padrão de Liderança Nas IES

Nos últimos anos, tem sido focalizado cada vez mais o problema de como o administrador moderno pode ser democrático em suas relações com os subordinados e ao mesmo tempo manter a necessária autoridade e controle na instituição pela qual é responsável. Lacombe (2003) comenta que a essência do trabalho do administrador é

obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. No início do século, este problema não era sentido de maneira tão aguda. Geralmente, imaginava-se o executivo de sucesso como possuindo inteligência, iniciativa, imaginação, capacidade para tomar rápidas de decisões, e habilidade para inspirar os subordinados. A tendência das pessoas era dividir o mundo entre “líderes” e “seguidores”.

Nos estudos de Drucker (1990) o autor é considerado o pai da administração moderna, o líder tem que gerenciar a si próprio, conhecer a sua forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A gerência, portanto, assume um papel relevante no atual contexto sócio-político-econômico-cultural em que se insere a organização. A gerência é umas funções sociais básica, cuja missão é conseguir resultados com e através de pessoas e, para pessoas. Para o gerente, pessoas não podem ser consideradas meras peças de uma “máquina”, pois, ser gerente é, antes de tudo, ser um dirigente com responsabilidade social.

A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando vocês traçam regras muitos exigentes para si próprio. Segundo Filder & Chemers (1981, p.3) afirma que : “liderança é a tomada em grupo, voltada para a solução de problemas mútuos”. Cover, (2002). Vemos o quanto é polêmica esta relação, mas, na tentativa de entendermos melhores as diferenças percepções entre chefe e líder, de acordo com o quadro que abordam de alguns enfoques:

Quadro 1 – As diferenças do ponto de vista quem chefia e de quem lidera nas instituições de Ensino superiores

Centralizada na Chefia tem a percepção:	O Líder tem a percepção:
Administra dos recursos humanos	Lidera as pessoas
Tem todo o poder	Tem competência
Precisa ter o controle	Precisa ter mais do que perder
Conflitos são aborrecidos	Conflitos são visões futuras
Crises são riscos	Crises são as oportunidades
Tem subordinados e chefes	Tem colaboradores

Esta comparação mostra, claramente, as diferentes percepções do chefe e líder. Reconhecemos que também o chefe deve liderar para que o seu grupo de trabalho possa otimizar suas potencialidades e a plena satisfação no trabalho. Não podermos mais conceder um chefe que não conheça nem pratique os princípios da liderança no sentido de obterem as melhores condições humanas de trabalho daí a necessidade do chefe aprender a ser líder. A Liderança é um processo de chefia.

Liderar é ter imaginação, conhecimento e inteligência, segundo Drucker (1990) e, somente sua eficácia, poderá converter estas qualidades em resultados. Um líder deverá tomar decisões, não somente obedecendo a ordens. É parte de uma organização, e só é eficaz na medida em que contribui com as outras pessoas, conhece seu tempo e suas necessidades, trabalhando sistematicamente. Percebe também com o que pode contribuir, olha seus objetivos e desempenho, buscando uma comunicação eficaz, trabalho de equipe, o auto-desenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Um líder, torna a força produtiva, uma vez que nada se constrói sobre a fraqueza, focaliza a força e faz exigências para a realização de determinado objetivo.

Para Bergamini (1994), liderar é através da sensibilidade interpessoal, saber quais os fatores de satisfação que suprirão necessidades específicas das pessoas. Estas entram nas organizações motivadas, com todo um conjunto de necessidades que buscam satisfazer em seu dia-a-dia. O líder deverá então proporcionar condições favoráveis de trabalho, aproveitando o potencial existente em todos. Uma motivação positiva, leva à auto-realização, e, o desempenho do papel do líder, prevê que se deva ter um auto-conhecimento para conhecer assim com profundidade aqueles que lidera. Estratégias devem ser planejadas juntamente com os colaboradores, facilitando as expectativas de auto-estima e de auto-identidade de cada um. Ou seja, as pessoas percebendo que estão sendo valorizadas por seus conhecimentos, têm um aumento de sua auto-estima, e, percebendo-se importantes para as organizações, sente-se parte do que produzem, levando a uma auto-identidade positiva. Caso seus potenciais não sejam aproveitados, tendem a ficarem frustradas, percebendo a realidade como ameaçadora, levando assim a comportamentos defensivos e insatisfações crônicas.

O futuro de uma instituição de ensino superior depende diretamente do apoio dos colaboradores, que vão transformar as estratégias propostas em ações concretas. Por sua vez, a motivação e o comprometimento dos integrantes de uma empresa com as estratégias da mesma depende, em grande parte, de uma liderança “inspiradora”. Segundo Goffee e Jones (2001), os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que a pessoa se torne um líder eficaz.

Assim, são inúmeras as influências que um líder pode exercer sobre seus colaboradores, uma vez que, como já foi apresentado, o líder atua como agente de mudança, pela sua capacidade de fazer as coisas acontecerem, “catalisando energias de um grupo para a conquista, ou para superar desafios” (PREDEBON, 1999, p.15). As

energias que este estiver catalisando, poderá influenciar positivamente ou negativamente sobre seus colaboradores.

O maior de todos os desafios de um líder eficaz é viabilizar o potencial de sinergia dos colaboradores, deverá estar atento às necessidades de cada pessoa e valorizar as características individuais. Ignorar a individualidade significa impedir que as pessoas existam de forma plena, ameaçando assim sua integridade. Sendo assim, o líder deverá perceber quais as motivações dos funcionários públicos universitário e expectativas destes no ambiente de trabalho, aceitando as diferenças motivacionais de cada um e compreendendo o estilo próprio de cada colaborador. (BERGAMINI, 1994).

A atividade de liderança significa, sobretudo, capacidade de influenciar e de direcionar os liderados para o alcance de objetivos e metas organizacionais. A influência de um líder pode variar em conformidade com o estilo de liderança adotado e suas características. Dependendo da intensidade da capacidade de influência, um líder pode se constituir com um verdadeiro agente de mudanças, seja incentivando o desenvolvimento da criatividade, seja bloqueando a criatividade de seus liderados. O líder oferece um ponto focal convincente logicamente e emocionalmente gratificante para os sujeitos. Exerce uma influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo para o alcance dos objetivos. Segundo Mitzenberg (apud HOLLENBECK e WAGNERILL, 2004) liderança diz respeito à orientação e motivação dos funcionários.

Os gestores das IES devem perceber as particularidades de cada um para que possam motivar seus colaboradores. Assim, haverá a compreensão e o comprometimento em atingir uma meta com o máximo potencial de cada um (GONDIM e SILVA apud ZANELLI *et al*, 2004). A liderança eficaz percebe as peculiaridades de cada um e procura fazer com que todos atinjam a perfeição, dentro das limitações e possibilidades de todos.

4- Modificação do Comportamento e do Controle dentro das IES.

O modelo de Modificação do Comportamento faz uso da teoria do reforço. Ou seja, ele baseia-se na suposição de que os fatores externos determinam o comportamento do indivíduo. Dessa forma, a administração deve utilizar “reforços positivos” para aqueles comportamentos favoráveis a organização e “reforços negativos” quando o comportamento seja desfavorável. O comportamento humano em

instituições de ensino superiores tem sido objeto de vários estudos realizados por cientistas das Ciências Sociais e do comportamento, como também pelos que se ocupam no campo da aplicabilidade desses conhecimentos como: a gerência, as pesquisas operacionais e as reações humanas. Essa preocupação com as causas e conseqüências do comportamento humano em ambiente cada vez mais complexo é pertinente, uma vez que as organizações procuram atingir seus objetivos, e, por outro lado, os indivíduos também buscam a sua auto-realização através da consecução de objetivos pessoais, em que estes sejam necessariamente antagônicos. Segundo Montana (2003) organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

Para Davis & Newstrom (1992), a modificação do comportamento tem sido criticada por sua própria filosofia, método e aplicabilidade. Assim, essa teoria é vista como manipulativa e dificultosa à auto-realização pessoal. As estratégias de Controle fazem parte da Administração das organizações desde o seu surgimento.

No entanto, com o passar do tempo o sistema de controle e a forma de gerenciamento dentro das organizações vem passando por profundas transformações. Ao fazermos uma análise sobre as transformações ocorridas com o controle dentro das organizações, observamos que estas mudanças ocorreram basicamente dos sistemas de controles físico, punitivo e hierárquico, para um sistema de controle do consenso que tem como suporte a motivação dos funcionários para conseguir de maior responsabilidade nas tomadas de decisões, bem como maior participação do trabalho em grupo dentro das IES.

Observamos que, apesar de todas as mudanças do controle de gestão dentro das organizações, nos dois sistemas os funcionários são vistos como propriedade da organização. São consideradas máquinas que são completamente controladas de acordo com as necessidades e os objetivos da organização. Muito embora a evolução humana e da própria sociedade venham interferindo para que inúmeras mudanças ocorram dentro das IES, os objetivos das instituições visam sempre intensificar e controlar os funcionários para obter de maior produtividade.

No sistema antigo, o Chefe era autoritário e quem ditava as regras. As ordens emanadas dele eram inquestionáveis. Seu poder pleno tornava-o todo poderoso e dono

da verdade. Em suas ações este Chefe avaliava, mandava e decidia o que era certo e o que era errado. Suas atitudes eram a verdade única. Os funcionários eram pagos para produzir. O pensar pertencia ao Chefe.

Nos primórdios da história da gestão humana dentro das organizações, o controle era bastante rudimentar. Era basicamente um controle físico e punitivo. Este controle iniciava a partir da contratação dos funcionários, escolhidos inclusive, pela aparência e continuava mais forte dentro da organização. Ali o empregado era vigiado em todos os seus atos e ações. Esse controle ia muito além da observação chegando a ser físico e punitivo. Muitas histórias de terror são lembradas por trabalhadores que viveram inclusive a agressão física dentro de suas empresas.

No controle antigo, a reverência á autoridade, a obediência e o medo faziam parte da vida dos trabalhadores dentro das organizações. Existia dentro das instituições de ensino superiores uma longa cadeia de hierarquia, o que distanciava ainda mais os empregados de suas Chefias. A Administração era na força e o Supervisor era intocável. Aos trabalhadores eram passadas noções de disciplina e obediência e aqueles que não eram coniventes com as regras das organizações eram excluídos. Os funcionários trabalhavam pressionados e não tinham qualquer prazer pelo trabalho. Iam na empresa apenas pela troca de salários para sua sobrevivência. Existia, então, no ambiente de trabalho, muita hostilidade o que muitas vezes levava à agressão física. A gestão era feita pelos gritos e quando o funcionário se rebelava era demitido da empresa por desacato “a autoridade”.

As agressões físicas eram prerrogativas dos superiores hierárquicos, mas também eram utilizadas pelos próprios operários como respostas às atitudes dos superiores. Desta forma, a característica do controle de gestão administrativa neste período dentro das empresas era o exercício do controle quase que somente físico. A forma de punição era considerada “um bom exemplo” para que os outros funcionários não cometessem os mesmos erros.

A modernidade, e o próprio processo de globalização mudaram a forma de controle dentro das organizações. Com o advento da globalização e o desenvolvimento tecnológico, a concorrência entre as empresas e os países, tornou-se muito acirrada. Silveira (2006) considera tradicionalmente como um processo evolutivo e acumulativo, supõe-se normalmente uma inovação tecnológica baseada na acumulação de uma capacidade tecnológica. Não obstante, há tecnologias que nunca chegam a materializar, que desaparecem, que ficam obsoletas, que morrem, que modificam e se cristalizam. É

desse modo que se pode perceber mudanças contínuas e descontínuas no comportamento da tecnologia Woodward (1977). As empresas passaram a ter que produzir mais, por custos mais competitivos buscando a excelência de qualidade de seus produtos.

Com isto as empresas passaram a depender de seus funcionários, no sentido de obter deles produtos de alta qualidade com baixo custo. A saída foi então, mudar a forma de controle dentro das organizações. Desta forma as empresas passaram a buscar pessoas para os cargos gerenciais com outro perfil profissional. Surgiu, então o Líder carismático: pessoa com grande capacidade de comunicar e de persuasão. Este Líder, que ao invés de mandar, pede. Que faz seu funcionário acreditar que é uma pessoa importante para a organização, uma peça chave no desenvolvimento e construção de qualquer projeto. Um gerente que se faz acreditar. Assim o novo sistema de controle faz os funcionários se envolverem com os objetivos da empresa e colocá-la acima de qualquer interesse.

No novo controle o funcionário vive para a empresa muito além de suas horas de trabalho dentro dela. Aqui o funcionário estende para a família e para sua vida social as regras de sua empresa. Vive para a empresa mesmo estando fora dela, pois acredita que é importante para ela realizar todos os seus objetivos. Acredita que sem ele a empresa não existe, não produz e não tem sucesso.

Na gestão de controle atual, o papel do Líder atual é tão forte, que o funcionário passa a acreditar na empresa como a dona da verdade. DEUS no céu a empresa na terra. Este controle é de domínio mental. E uma das fortes táticas dele é a promessa de participação nos lucros da organização. Só que a participação é pequena. Muito menos do que a dedicação do funcionário.

No modelo de controle considerado mais moderno, o controle também é dado aos grupos dentro das empresas. Aqui o indivíduo controla e é controlado. Nesses grupos de trabalho, os membros se controlam uns aos outros. E quando um membro do grupo não age conivente com os valores do grupo, ele é desmascarado pela própria equipe. As empresas delegam e dão mais autonomia aos funcionários. Na verdade, embora as equipes de trabalhos pareçam ser mais autônomas, os níveis de exigências são bem mais rígidos do que no sistema antigo. As equipes de trabalho exercem maior pressão sobre os funcionários, tornando o controle sobre eles muito maior do que no controle antigo.

Ao compararmos as transformações ocorridas entre o sistema de controle antigo com o sistema do controle moderno, percebemos que existem muitas semelhanças. Nos dois controles os objetivos das empresas estão acima de tudo, ou seja, produzir e lucrar. As mudanças ocorridas foram apenas de táticas e estratégias.

Finalmente cabe dizer que, muito embora o sistema tenha mudado sua forma de controlar, ele existe. Hoje ele apenas veste uma roupagem diferente, aparentemente mais atrativa aos olhos dos empregados. No fundo ele continua autoritário e destruidor da dignidade humana. Cabe então questionar: será que alguns dias terão empresas verdadeiramente humanas?

5- A Decisão Administrativa sobre a Liderança Pública Universitária

As instituições públicas universitária, não fogem à regra das demais organizações, pois são constituídas de seres humanos. Uma atenção maior aos valores humanos impulsionaria para o seu fortalecimento. A presença desta liderança, valorizando novas idéias, criando responsabilidade, contribuiria para o sucesso frente ao mundo competitivo e globalizado. Assim, percebe-se que a cultura organizacional, bem como seu clima, são fatores chaves para tomada de decisão.

O comportamento humano resulta de processos inconscientes ou conscientes. Quando os processos são conscientes, ocorre à tomada de decisão. As decisões, uma vez tomadas, afetam o comportamento de um indivíduo ou um grupo. Um indivíduo pode tomar decisões que afetam seu próprio comportamento, ou pode tomá-las para afetar o comportamento de outro ou outros.

As decisões dos administradores são tomadas para afetar não exatamente seu próprio comportamento, mas principalmente o de outrem. Por outro lado, no desempenho de seu trabalho, os não administradores também precisam tomar decisões, porém estas afetam apenas seu próprio comportamento. As decisões dos administradores das IES têm importância social, e as dos não administradores, uma

importância individual. Além disso, decisões são tomadas por outros indivíduos e grupos, afetando também o comportamento dos administradores. Igualmente, estas decisões têm importância social. Segundo Ramos (1983) nos diz claramente que o homem se comporta de tal forma que permite o controle das organizações sobre si mesmo e que isto o leva à perda do próprio caráter. O autor versa, ainda, que existe uma diferença entre o comportamento e a ação. No comportamento o indivíduo tem uma conduta que se baseia na racionalidade. Capacidade esta inerente a todos os homens e animais, cuja forma é a conveniência e que é desprovida de ética e moral. Já na ação, existe a consciência, ou seja, uma forma de deliberação das finalidades, uma conduta ética. Segundo o autor, o comportamento é uma categoria de reconhecimento da conformidade. Ele também prega que o comportamento não é padrão de existência do homem, mas sim resultado de influências de causas internas e externas e que pode ser alterado. Para o autor o homem deve se manter fora dos padrões estabelecidos pelas organizações. O autor observa-se que o indivíduo não só é vítima das estruturas organizacionais, como também é um co-responsável pelas coisas que lhe acontecem dentro das empresas. Cabe, portanto, a cada um refletir sobre suas relações com a organização e procurar ter uma compreensão exata daquilo que de fato é importante para sua vida. Procurar viver dentro de sua própria verdade para não perder sua identidade e vir a sofrer demasiadamente em caso de uma demissão inesperada.

Atualmente muitas instituições expendem grande tempo, esforço e dinheiro em várias formas de capacitação em relações humanas. Tipicamente, esta capacitação visa proporcionar experiências que de maneiras adequadas modificam as atitudes e comportamento dos trainees. Estas despesas têm sido feitas sob a suposição de que a capacitação efetivamente modifica os pontos de vista e as reações das pessoas a ele submetidas, e que as tornará mais peritas em lidar com os outros. Muitas vezes, o que se

acha envolvido é apenas um julgamento de fé. Comparativamente, ainda nos dias atuais se conhece muito pouco sobre o impacto que pode ser atribuído a capacitação.

Nenhum programa pode ser avaliado, a menos que seus objetivos sejam claramente identificados. A formulação sólida destes objetivos e a medida do progresso em sua direção representa o núcleo do processo de avaliação. Muitos esforços fúteis e desalentadores em treinamento podem ser diretamente rastreados à falha em determinar o que o programa de capacitação tem em mira e quais as necessidades que devem ser atendidas. A capacitação em relações humana é levada a efeito tanto dentro das organizações como numa variedade de outros ambientes, tais como universidades e laboratórios de capacitação de liderança. As metas de qualquer determinado programa têm a probabilidade de serem diferentes, dependendo de quem as estabelece, quem paga, quem participa, quem dirige e onde é feito a capacitação. Se um programa de capacitação é conduzido dentro de uma organização industrial e a empresa para seu custeio, os objetivos desta e os do chefe que lhe dão meios de execução são os mais importantes.

Conclusão

Atualmente, todo administrador da IES ou privadas preocupa-se com as mudanças tecnológicas e estrutura que afetam as operações de sua organização. Além destas mudanças, ele está consciente de um outro fator que caracteriza fortemente as organizações modernas – seu crescimento rápido. Muitas unidades que começaram como negócios bem modestos nos últimos anos emergiram como entidades de tamanhos médio ou grande. Muitas vezes estas mudanças ocasionam grande pressão sobre os indivíduos e unidades de trabalho que a elas têm de adaptar-se. Os empregados podem sofrer considerável pressão porque já não podem mais realizar o trabalho da maneira em que o faziam anteriormente. Podem ter incertezas que os transtornam; por isso, podem

reagir à mudança, de modo negativo, seja individualmente ou como membros de grupos.

Mudança tem a ver com evolução das necessidades dos clientes. Mudança tem a ver com a evolução de tecnologias para satisfazer as necessidades dos clientes. Mudança tem a ver com a evolução de práticas administrativas. Estamos constantemente aprendendo a gerenciar instituições grandes e complexas e o fazemos hoje muito melhor do que há vinte anos. Portanto, há uma mudança constante na capacidade competitiva potencial. Mas o importante quando pensamos em mudança é fazer distinção entre melhorar sua eficácia operacional - ou apenas a qualidade da sua gestão - e modificar sua posição competitiva. Em outras palavras, a mudança rápida tem de ser tratada diretamente na área do aprimoramento da eficácia operacional. Você não pode permitir-se ficar dois anos atrasados no seu processo de atendimento ao cliente. Tem de empregar os métodos, idéias e técnicas mais modernos. Mas, dito isso, se a competição é apenas uma corrida para ver quem consegue prestar um serviço melhor, ela acaba sendo uma corrida suicida em que ninguém vence. As empresas precisam decidir que tipos de serviço querem prestar para ter uma chance de ganhar alguma vantagem competitiva ao final do dia.

As mudanças organizacionais das IES são processos amplos e complexos, e porque não afirmar necessários para que uma organização sobreviva neste contexto. Muitos concordam que o princípio de sucesso não se dá apenas no nível econômico e tecnológico. Atualmente não há dúvidas, que a liderança é considerada um mecanismo eficaz e competitivo para a instituição pública universitária ou privada.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. Tradução de Marcelo Filardi. **Os gênios da organização:** as forças que impulsionam a criatividade nas equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAVIS, Keith, Newstrom, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

- FILDER, Fred E, CHEMERS, Martin. **Liderança & administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- GOFFEE, R.; JONES, G. Como desenvolver a Liderança. **HSM Management**. v. 26. . 57 -63, mai./jun. 2001.
- HOLLENBECK, J. e WAGNERILL, J. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LACOMBRE. F. J.M.; Heiborn, G,L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- SILVEIRA, Luiz, Alfredo. Relação Universidade-Empresa: **Processo de Transferência de Tecnologia nas Empresas Catarinenses**. Florianópolis: Imprensa Universitária/UFSC, 2006.
- WOODWARD, J. Organização Industrial: **Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1977.
- ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J>E>, BASTOS, A. V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004.