

INÁCIO FRANCISCO MALLMANN

A QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR: UM JUÍZO DE REALIDADE SOBRE A
CULTURA DA ORGANIZAÇÃO E O COMPROMETIMENTO DOCENTE

Dissertação aprovada como
requisito parcial para obtenção
do Grau de Mestre no Curso de
Pós-Graduação em Educação, da
Pontifícia Universidade
Católica do Paraná - PUC-PR.

Professora Orientadora:
Dra. Rejane de Medeiros Cervi

CURITIBA

1998

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUC-PR

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

DEFESA DE DISSERTAÇÃO

por

INÁCIO FRANCISCO MALLMANN

Dissertação aprovada ao Programa de Pós-Graduação, Curso de
Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do
Paraná - PUC-PR

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____

Prof^a. Dr^a. Rejane de Medeiros Cervi

Prof. _____

Prof^a. Dr^a. Zélia Milléo Pavão

Prof. _____

Prof^a. Dr^a. Leila Zuliette Kaló

Curitiba, agosto de 1998



PUC PR

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Departamento de Educação
Mestrado em Educação

ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 126

No dia **27 de agosto de 1998**, às **15h**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	
Prof. ^a Dr. ^a Leila Juliette Kaló	
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	

designada para a Banca do Exame de Dissertação do mestrando **Inácio Francisco Mallmann**, ano de ingresso 1994, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **O ENGAJAMENTO DOCENTE E A QUALIDADE DE VIDA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. JUÍZO DE REALIDADE.**

Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	Conceito <u> A </u>
Prof. ^a Dr. ^a Leila Juliette Kaló	Conceito <u> A </u>
Prof. ^a Dr. ^a Zelia Milléo Pavão	Conceito <u> A </u>
	Conceito Final <u> A </u>

Observações: A Banca Examinadora sugere a alteração do título da Dissertação para: "A qualidade de vida em Instituições de Ensino Superior: um juízo de realidade sobre a cultura organizacional e o comprometimento docente"

Prof. Dr. Peri Mesquida
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

*Dedico este trabalho à minha
esposa Vera, meus filhos
Manuela e Francisco, razão da
minha vida, pela paciência e
espera de tantas horas ausente.
Agradeço-lhes igualmente pelo
incentivo, carinho e
compreensão a mim devotados.*

Agradecimento muito especial à Professora Doutora Rejane de Medeiros Cervi que pelo desmedido esmero e dedicação, tornou possível a concretização desta pesquisa. Agradeço imensamente pela contribuição magnânima desta orientação. Refiro-me sobre tudo à lição de vida que me foi possibilitada, onde o desprendimento, respeito, zelo, determinação e "paixão" pela causa são-lhe muito pertinentes.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMO	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO TEMÁTICA	1
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	4
1.3 O PROBLEMA PESQUISADO	5
1.4 OBJETIVO DO ESTUDO	6
1.5 JUSTIFICATIVA	6
1.6 TIPO DE PESQUISA E METODOLOGIA UTILIZADA	7
2 DESENVOLVIMENTO	9
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1.1 Globalização e Qualidade Competitiva	9
2.1.2 Qualidade de Vida na Organização Educacional	16
2.1.3 Mudança Organizacional e Sobrevivência das Instituições de Ensino	23
2.1.4 Cultura e Organização nas Instituições de Ensino	29
2.1.5 Qualidade, Mudança, Cultura e Lideranças nas Organizações	35

2.1.6 O Engajamento Docente	73
2.2 ESTUDO DE CAMPO	80
2.2.1 Os Contextos Abordados	80
2.2.1.1 Faculdades Bom Jesus - FAE - Instituição A	81
2.2.1.2 A Universidade Tuiuti do Paraná - Instituição B	83
2.2.2 Estrutura da abordagem	84
2.2.2.1 Perfil das questões	84
2.2.2.2 Instrumentos	91
2.2.3 Aplicação	91
2.2.3.1 Distribuição institucional dos respondentes	91
2.2.3.2 Perfil dos respondentes	92
2.2.4 Análise dos Resultados	113
2.2.4.1 Quanto aos fatores que contribuem para o exercício da melhor liderança naquelas instituições, merecem realce as seguintes observações	113
2.2.4.2 Quanto aos fatores que referentes ao relacionamento interpessoal, podem ser destacadas as seguintes observações	116
2.2.4.3 Quanto à sub-dimensão cultural "valorização profissional do professor", os fatores distinguidos pela percepção docente realça as seguintes relações	118
3 REFLEXÃO CONCLUSIVA	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

LISTA DE QUADROS

1 - CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS EMPRESA E UNIVERSIDADE	22
2 - DESENVOLVIMENTO TRIDIMENSIONAL	58
3 - RELAÇÕES ENTRE FORMAS DE LIDERANÇAS	68
4 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR SEXO E INSTITUIÇÃO	92
5 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR IDADE E INSTITUIÇÃO	92
6 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR TEMPO DE SERVIÇO E INSTITUIÇÃO	93
7 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÃO A	94
8 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÃO B	95
9 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÕES A e B	96
10 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÃO A	97

11 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE	
FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO	
INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL -	
INSTITUIÇÃO B	97
12 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE	
FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO	
INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL -	
INSTITUIÇÕES A e B	98
13 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS	
SEGUINTE FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL -	
INSTITUIÇÃO A	98
14 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS	
SEGUINTE FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL -	
INSTITUIÇÃO B	99
15 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS	
SEGUINTE FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NAS	
INSTITUIÇÕES A e B	100

LISTA DE GRÁFICOS

1 - RESPONDENTES POR SEXO E INSTITUIÇÃO	101
2 - RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA E INSTITUIÇÃO	102
3 - RESPONDENTES POR TEMPO DE SERVIÇO E INSTITUIÇÃO	103
4 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES DO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - A	104
5 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - B	105
6 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - TOTAL	106
7 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - A	107
8 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - B	108
9 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - TOTAL	109

10 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATOES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - A	110
11 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATOES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - B	111
12 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATOES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - TOTAL	112

LISTA DE FIGURAS

- 1 - FLUXOGRAMA LIDERANÇA X PODER: O PROCESSO DO PODER 64
- 2 - O COMPORTAMENTO DOCENTE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL 85

RESUMO

O presente estudo, de natureza analítico-descritivo, pretendeu fortalecer a hipótese de que as dificuldades das organizações educacionais de nível superior em promover ajustes estruturais que possam lhe conferir qualidade e reconhecimento de sua própria missão advém, em parte, do descomprometimento do seu docente com esses propósitos em função do perfil da liderança institucional exercida, da harmonia relativa das relações interpessoais e da inexpressiva valorização profissional do professor. O referencial teórico privilegiou a variável liderança institucional como expressão da cultura organizacional que monitora e viabiliza mudanças e fomenta a participação efetiva dos integrantes do sistema na conquista de um nível de qualidade competitiva. O juízo de realidade construído abrangeu respostas de docentes de duas instituições de ensino superior sediadas em Curitiba. As observações realizadas dão conta de que as percepções dos docentes das duas instituições abordadas apresentam teor de homogeneidade importante. Contudo, mais além da convergência parcial detectada, a análise dos dados favorece o desdobramento de novas hipóteses interpretativas em face da distinção de porte das instituições estudadas. A conclusão do estudo realizado abre espaço para um questionamento suplementar e reforça a exigência de uma avaliação institucional permanente que contemple as questões aqui interpostas.

RESUMO

O presente estudo, de natureza analítico-descritivo, pretendeu fortalecer a hipótese de que as dificuldades das organizações educacionais de nível superior em promover ajustes estruturais que possam lhe conferir qualidade e reconhecimento de sua própria missão advém, em parte, do descomprometimento do seu docente com esses propósitos em função do perfil da liderança institucional exercida, da harmonia relativa das relações interpessoais e da inexpressiva valorização profissional do professor. O referencial teórico privilegiou a variável liderança institucional como expressão da cultura organizacional que monitora e viabiliza mudanças e fomenta a participação efetiva dos integrantes do sistema na conquista de um nível de qualidade competitiva. O juízo de realidade construído abrangeu respostas de docentes de duas instituições de ensino superior sediadas em Curitiba. As observações realizadas dão conta de que as percepções dos docentes das duas instituições abordadas apresentam teor de homogeneidade importante. Contudo, mais além da convergência parcial detectada, a análise dos dados favorece o desdobramento de novas hipóteses interpretativas em face da distinção de porte das instituições estudadas. A conclusão do estudo realizado abre espaço para um questionamento suplementar e reforça a exigência de uma avaliação institucional permanente que contemple as questões aqui interpostas.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO TEMÁTICA

Final de século, pleno de desafios sociais, é impossível não repensar a educação brasileira em suas utopias, processos e organização.

Em qualquer nível da educação escolar, e aqui tomamos o ensino superior, enfrenta-se, hoje, sérios questionamentos sobre o real comprometimento e rendimento dos programas formativos desenvolvidos para atender às solicitações da sociedade.

As dificuldades adstritas à formalização das políticas educacionais se ampliam face ao fenômeno da globalização, onde a qualificação profissional deve apresentar atributos de ordem intelectual, técnica e ética. Assim, o perfil do egresso dos sistemas de formação superior precisa refletir competência intelectual, profissional, competência criativa e crítica, e, sobretudo, um compromisso social de responsabilidade e solidariedade.

Tal visão constitui o ponto principal dos esforços de valorização da formação superior, especialmente frente à constatação das implicações do fenômeno da globalização seja

para a sobrevivência seja para o progresso das sociedades em transformação.

A concorrência extensiva, isto é, ampla, subjacente à globalização, que acontece entre indivíduos, entre organizações, entre nações, entre regiões, impõe urgência na capacitação e desenvolvimento de novas formas de construção social e de modos mais éticos de relacionamento social, com vistas a prover a qualidade da vida organizacional, inclusive e a partir de sua instância mais íntima: a das relações humanas no trabalho. E, mediante a conquista de teor de qualidade em todas as situações de vida há de se proporcionar condições para a realização da felicidade humana.

Ao projetarmos o profissional que sai das instituições de ensino superior, é importante e necessário considerar que, mais além de sua formação específica, ele é fruto da qualidade de outro profissional: o que detém o conhecimento e exerce a docência. Por outro lado, a qualidade docente é resultado da tensão que o seu relacionamento institucional propicia. Ou seja, o modo como o docente se relaciona com a instituição, a correspondência entre a sua visão de mundo e a visão da própria instituição, refletem-se no maior ou menor compromisso de sua tarefa profissional.

Na era da globalização e da competitividade acirrada, o conhecimento e a qualificação das pessoas passaram a ser fatores fundamentais nas organizações. Daí que os

investimentos no desenvolvimento do ser humano passaram a constituir aspectos prioritários principalmente para as empresas que querem acompanhar as mudanças no mercado. Tudo leva a crer que seja consenso irreversível entre os Autores que analisam as organizações, e não temos como discordar, que "...o diferencial efetivo entre as empresas e mesmo entre os países é o fator humano, o maior ou menor preparo de sua mão-de-obra, a motivação dos funcionários para aprimorar seu desempenho individual e sua participação no esforço coletivo" (SJAJMAN, 1998).

Tomando como referência as exigências da sociedade atual, perguntamo-nos: como as instituições de ensino superior podem se inserir no contexto atual da busca da qualidade total, melhorando a gestão de seus processos, atingindo eficiência e afetividade no tocante ao ensino, pesquisa e extensão, enfatizando a condição humana de seus agentes?

Pensar em mudança qualidade, excelência, competitividade, na educação, especialmente nas instituições de ensino superior, implica em dar a melhor resposta à questão interposta no parágrafo anterior; ou seja, implica em destacar o engajamento do professor. O comprometimento do docente é um imperativo para o desenvolvimento da organização educacional. Desalienar o docente é fazê-lo integrante do melhor propósito social da organização, é, em última instância, potencializar o progresso da própria educação.

E mais. Quando mudanças significativas são propostas e colocadas em prática, atinge-se, obrigatoriamente, a cultura da organização. Dentro deste raciocínio cabe dizer, também, que o engajamento docente será uma realidade quando outros fatores, entre eles a liderança, o relacionamento interpessoal condizente e favorável e a valorização profissional do professor forem contemplados como prioridade nas organizações de ensino.

O estudo da dinâmica social que sustenta a qualidade da proposta organizacional e da vida cooperativa nas organizações de trabalho pode ser entendida como mais pertinente, entre outras abordagens que se reduzem às mecânicas de aumento de produtividade, redução de custos, manutenção da clientela.

Assim, o aprimoramento dos métodos de gestão passa a ser um desafio permanente que se estabeleceu a partir da Revolução Industrial e recrudesceu com a universalização da economia de mercado, consubstanciado na atual ideologia da qualidade. O seu estudo e discussão constituem um imperativo para o aperfeiçoamento da prática.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Em primeiro lugar, a seleção da análise aqui contida deriva da constatação maior sobre as dificuldades das organizações educacionais em promover reajustes estruturais

que lhes confirmam qualidade e reconhecimento de sua própria missão.

Em segundo lugar, aceita-se a hipótese de que parte das dificuldades advém do aparente descomprometimento do docente com os propósitos da organização.

Por fim, entende-se como possível a interpretação do descomprometimento docente em função de variáveis que integram a cultura organizacional, especialmente no que se refere ao perfil da liderança exercida, à desarmonia relativa das relações humanas no trabalho e da valorização profissional do docente. Ou seja, o pequeno ou nenhum envolvimento do docente com os propósitos de inovação e busca de qualidade competitiva pode representar uma resposta a uma cultura organizacional insuficiente, onde a liderança institucional é mal exercida, as relações interpessoais são sofridas e ao professor se lhe abstrai a dignidade e a autoridade.

1.3 O PROBLEMA PESQUISADO

Qual a percepção de docentes de Instituições de Ensino Superior em relação a fatores (liderança, relações interpessoais e valorização docente) que incidem sobre o seu comprometimento organizacional no contexto?

1.4 OBJETIVO DO ESTUDO

O presente estudo deve proporcionar subsídios para a auto-reflexão institucional, destacando a referência do engajamento docente na instituição educacional superior, particular e privada, no que concerne à sua característica, à sua cultura organizacional. Neste sentido privilegia a questão da liderança institucional.

1.5 JUSTIFICATIVA

Estão, todas as organizações, inclusive a organização educacional, sujeitas a um processo de competição que as impele à construção de sua crescente qualidade. Todavia, não se alcançará a qualidade competitiva externa se os processos internos, em particular o cooperativo, não apresentar qualidade.

Por outro lado, a qualidade como condição, é algo que não se herda, mas que se constrói, como já dissemos anteriormente. Portanto, a cultura da qualidade é uma expressão da dinamicidade da organização, da mudança organizacional enquanto inovação, principalmente.

No entanto, a mudança também é um processo complexo, não automático. A mudança nas organizações é um fenômeno que deriva, em boa parte, do livre arbítrio, mas que pode ser fomentada, protegida, assegurada.

O principal entrave à mudança nas organizações é a cultura que impera nesses contextos. Cultura que se explica mediante a precisão de inúmeros fatores. A adesão consciente do professor na mudança, na evolução das organizações educacionais, pode, igualmente, inexistir. O professor pode se constituir em uma barreira ao progresso institucional. No entanto, a cultura da organização pode reverter outros fatores (de personalidade) que resistem à mudança organizacional. Uma liderança institucional competente pode romper o isolamento de um professor. Um bom inter-relacionamento com seus pares pode animar um professor a atuar a favor do desenvolvimento institucional. E a sua valorização profissional é o maior estímulo para o seu engajamento. O processo é complexo e merece exploração teórica.

1.6 TIPO DE PESQUISA E METODOLOGIA UTILIZADA

O trabalho aqui apresentado conjuga a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo com o fim de fundamentar uma análise descritivo-narrativa da questão problemática interposta. A pesquisa de campo, em particular, serve-se de um recurso de justaposição descritiva de percepções docentes acerca de expressões da cultura organizacional em dois contextos institucionais educacionais de nível superior. Essas percepções foram obtidas mediante sondagem específica

realizada junto a cem (100) professores integrantes das instituições escolhidas.

O critério de escolha das instituições obedeceu a facilidades de acesso e obtenção dos dados desejados, além da identificação da característica de densidade estrutural (estrutura mais ou menos complexa).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Globalização e Qualidade Competitiva

O mundo entrou na era da globalização. Todos estão sendo desafiados pelos dilemas e horizontes que se abrem com a formação da sociedade global.

Esta é uma realidade problemática, atravessada por um movimento paradoxal de integração e fragmentação, muitas diversidades e desigualdades que se desenvolvem com a sociedade global. Todas as realidades adquirem outros significados e outros dinamismos devido aos processos e estruturas que movimentam a sociedade globalizada.

Essa globalização do mundo expressa um novo ciclo da expansão do capitalismo, como modo de produção e como processo civilizatório de alcance mundial. Um processo de amplas proporções, complexo e contraditório. Uma realidade ainda pouco conhecida, desatando práticas e ideais permanentes consolidados e sedimentados.

Toda essa nova realidade não se desenvolve apenas em continuidade, seqüências, mas em rupturas, às vezes radicais.

À descontinuidade histórica requer novas perspectivas e uma nova escala de valores, pois o sentimento é de que se vive em novo período.

Faz-se mister que se mantenha os olhos bem abertos para o que é novo e diferente para não perder o essencial: as grandes mudanças. Entre elas permanece no ar a impressão de que terminou uma época e que começou outra muito diferente e surpreendente. Segundo IANNI (1997, p. 10) está em curso um novo surto de universalização do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório. O desenvolvimento do modo capitalista de produção, em forma extensiva e intensiva, adquire auto impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados. As forças produtivas básicas, compreendendo o capital, a tecnologia, a força de trabalho e a divisão transnacional do trabalho, ultrapassam fronteiras geográficas, históricas e culturais, multiplicando-se assim as suas formas de articulação e contradição. Esse é um processo simultaneamente civilizatório, já que desafia sempre, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Ainda segundo IANNI (1997, p. 11), as implicações são profundas e amplas, pois forma-se toda uma cadeia mundial de cidades globais, que passa a exercer papéis cruciais na

generalização das forças produtivas e relações de produção em moldes capitalistas, bem como na polarização de estruturas globais de poder.

As empresas passam a se reestruturar em conformidade com as exigências da produtividade, agilidade e capacidade de inovação abertas pela ampliação dos mercados em âmbito mundial. Esse mercado impõe um padrão mais sensível, combinando produtividade, capacidade de inovação e competitividade. As organizações universitárias sofrem o mesmo tipo de exigências e levam desvantagem perante as organizações econômicas pois possuem menos recursos e resumem sua rotina a uma luta pela sobrevivência.

A partir da eletrônica, compreendendo a telecomunicação, o computador, o fax e outras mais, o mundo dos negócios agilizou-se em uma escala desconhecida anteriormente, desterritorializando coisas, gentes e idéias. Graças aos recursos tecnológicos propiciados pela eletrônica, ocorre um vasto remanejamento do mapa do mundo. Produzem-se novas redes de articulações, por meio das quais se desenham os contornos e os movimentos, as condições e as possibilidades do capitalismo global.

Sob vários aspectos, a globalização reabre a problemática do trabalho, sobretudo no modo pelo qual o trabalho entra na organização social, na vida do indivíduo, família, grupo classe e coletividade, em todas as nações e continentes. Têm-

se modificado radicalmente as técnicas produtivas, as formas de organização dos processos produtivos, as condições técnicas, jurídicas, políticas e sociais de produção e reprodução das mercadorias, materiais e culturais, reais e imaginárias.

Concomitantemente, a globalização econômica promove a globalização da questão social. Condições de vida e trabalho estão simultaneamente relacionadas aos processos que comandam a globalização.

A mundialização da questão social induz a todos perceberem a dimensão propriamente global de sua existência, daí sua possibilidade de consciência. Juntamente com o que é local, nacional e regional revela-se o que é mundial. Todos são levados a descobrir as dimensões globais dos seus modos de ser, pensar, sentir, imaginar.

O planeta Terra está tecido por malhas visíveis e invisíveis, consistentes e esgarçadas, regionais e universais. A própria cultura encontra outros horizontes de universalização ao mesmo tempo que se recria em suas singularidades. Uma das realidades culturais que permeia as organizações, sociedades e pessoas tem sido o fator determinante na competitividade exigida pela globalização: é a busca de qualidade, ou mais, de uma qualidade competitiva, a excelência. Permanece o melhor. Cresce, avança aquele que efetivamente prima pela qualidade, quem apresenta o melhor

produto, ou serviços. A cultura de qualidade tem provocado exigências fundamentais, impondo uma revolução de comportamento e fazendo com que organizações, empresas, sociedade se esmerem para oferecer sempre o melhor. Todos ganham com isto. Os cidadãos tornam-se mais exigentes, mais conscientes. Consolida-se um clima de exigência da eficiência, da qualidade, do melhor; ficando (prosperando) no mercado empresas, grupos e organizações, que melhor atendam a demanda do consumidor.

Como ficam as empresas numa sociedade globalizada que assume a qualidade como propósito diferencial?

Estamos vivendo um momento histórico de transformação global e só as empresas capazes de se renovarem pela busca da qualidade sobreviverão. Esta profecia se aplica também às instituições universitárias, pelo que a idéia ingressou nos discursos oficiais.

A história recente tem inúmeros registros de empresas que obtiveram sucesso através da busca decidida da melhoria continuada da qualidade de seus produtos e serviços. O mesmo tem ocorrido com países que acreditaram em sua capacidade de crescimento pela via da qualidade. Foi através dela que novos mercados foram conquistados, os custos reduzidos e os clientes se tornaram mais satisfeitos e solidários com as organizações.

Foi através da qualidade, também, que uma nova relação de parceria surgiu entre fornecedores e consumidores, e entre

vendedores e compradores. A qualidade provocou uma reciclagem global da ciência da administração e priorizou a pessoa, na figura do cliente, como fundamento e razão de ser de todo o esforço empresarial.

Com a qualidade o cliente passa a ser um colaborador e um parceiro na obtenção dos objetivos maiores da organização.

A qualidade impõe exigências. Toda a organização deve definir sua própria identidade, estabelecer sua missão, formular os valores que a caracterizam e os princípios que a orientam em suas atividades.

Assim, pois, na visão de JOMER (1994, p. 17) "a qualidade não é uma simples pintura ou decoração; é um compromisso nascido do conhecimento e alimentado com decisão, dedicação e constância".

A qualidade é expressão e é o resultado do envolvimento de todos, na busca da perfeição crescente e na remoção das causas verdadeiras dos problemas que comprometem o desempenho da organização.

A qualidade desfaz o aforismo que diz que "errar é humano", porque o "acertar é mais humano ainda". Neste sentido é preciso acreditar na capacidade de transformar a realidade em que se vive. "É preciso passar para a frente um mundo mais eficaz e humano do que aquele que recebemos". (MEZOMO, 1993, p. 11)

Basta uma rápida observação do mercado para identificar instituições e empresas que se distinguem pelo seu sucesso e pelo crescimento sustentado. É evidente que um sucesso crescente só pode resultar de condições favoráveis e adequadas criadas pela própria administração em seu processo de gestão.

Muitas organizações de sucesso apresentam características similares, como estas:

- a) adotam a qualidade a partir do topo até a base;
- b) buscam o desenvolvimento contínuo pela educação e treinamento;
- c) têm decisões e respostas rápidas e certas;
- d) dispõem de liderança verdadeira;
- e) tem administração participativa;
- f) investem mesmo em tempo de recessões;
- g) priorizam o cliente respeitando-o como cliente e como consumidor;
- h) conhecem seus clientes e fornecedores;
- i) mantém relações internas e externas de verdadeira parceria;
- j) desenvolvem um clima organizacional transparente;
- k) têm controle e garantia da qualidade;
- l) redesenham permanentemente todas as etapas do processo produtivo, para melhorá-las;
- m) enxergam suas estruturas;
- n) acreditam no sucesso e na capacidade de obtê-lo.

Estas características aplicam-se também a qualquer tipo de organização. Sobretudo a escola deve ter consciência de que seu "produto" (o ensino) deve ser constantemente renovado e atualizado, para não incorrer no perigo de ensinar apenas superficialidades.

2.1.2 Qualidade de Vida na Organização Educacional

A qualidade de vida na organização tem tudo a ver com as formas de gestão praticadas.

A chamada "administração científica", trouxe inegáveis benefícios à produção. Hoje há uma reformulação a partir dos princípios da "parceria" entre trabalhadores e empregador e do reconhecimento da contribuição que os primeiros podem dar na melhoria do processo produtivo. O trabalhador não mais necessita de alguém que o controle. Ele mesmo sabe fazê-lo.

Sistema de controle repressivo não motiva, revolta e descompromete o funcionário dos os objetivos da instituição. Igualmente, não basta definir tarefas e estabelecer normas e obrigar os funcionários a cumpri-las. Importa, portanto, envolvê-los nos objetivos da organização e atribuir-lhes responsabilidades, autoridade e liberdade para escolherem melhores caminhos, técnicas e métodos de trabalho. É essencial a conscientização de que são eles os elemento chave da organização, dando-lhes atenção, garantindo-lhes o emprego e

atualizando seus conhecimentos continuamente para que sintam orgulho do que fazem.

A nova administração valoriza o tempo (visão de futuro) e os homens (que o constroem) e é assim que controla o processo produtivo. Parte do fato que o mundo está em mudanças contínuas e que nenhum planejamento pode ser inflexível.

A nova administração é criativa, inovadora e responsiva. Analisa permanentemente seu desempenho face aos objetivos maiores que garantem e identificam a missão da organização. Tem uma visão holística, preocupando-se mais com o processo do que com as atividades.

O elemento fundamental da gestão que prima pela qualidade está centrado no homem e age em decorrência desse princípio, criando um ambiente de liberdade, eliminando o medo e todo o tipo de bloqueio entre as pessoas e os departamentos. A nova administração está voltada para o futuro e para os clientes e procura dar-lhes respostas cada dia mais efetivas. De forma que não visa o lucro, primeiramente, mas a qualidade das ações de que ele resulta e desta maneira será duradoura.

O administrador corajoso, centralizador e auto-suficiente, já não consegue resultado algum.

Podendo participar, as pessoas desenvolverão sua criatividade e a organização inovará e atenderá melhor os seus clientes. A organização deve formar um time integrado e

solidário, em que o individualismo é substituído pelo espírito de grupo.

Entre os autores de um modo geral, há convergência quanto aos componentes que precisam ser incorporados à organização que prima pela qualidade de vida; a saber; estratégia, organização, funcionários e processo.

Relativamente à estratégia, a organização disporá de moderna administração se:

- a) existir verdadeiro compromisso da direção para com o processo de qualidade;
- b) todos os envolvidos souberem onde a empresa quer chegar e qual a contribuição de cada um;
- c) a cultura e os valores organizacionais favorecem um trabalho em equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação;
- d) a empresa ouve os clientes, através de canais específicos de comunicação, e transforma seus desejos em ações concretas;
- e) a empresa se comparar com os melhores concorrentes para aprender e progredir;
- f) os fornecedores são vistos como parceiros.

Quanto à organização, é preciso saber se:

- a) a empresa possui uma estrutura ágil, capaz de adaptar-se rapidamente ao mercado;
- b) as atribuições de cada setor estão bem definidas;

- c) a empresa busca o equilíbrio entre a responsabilidade exigida dos funcionários e a autoridade delegada;
- d) a tomada de decisão está distribuída ao longo de toda a organização, de acordo com a natureza dos problemas e a maturidade dos colaboradores;
- e) os diversos setores da empresa se relacionam como clientes internos (integração e metas comuns);
- f) os sistemas de informação garantem confiabilidade e fácil acesso.

Quanto aos funcionários, é preciso ver se:

- a) treinamento é valorizado como instrumento de capacitação;
- b) existe estímulo ao aperfeiçoamento contínuo;
- c) a política salarial é compatível com a contribuição do funcionário;
- d) as pessoas criativas são valorizadas;
- e) existem canais efetivos de comunicação;
- f) os gerentes e chefes estão preparados para atuarem como promotores da qualidade (e não como controladores de mão-de-obra).

Relativamente ao processo, é preciso ver se:

- a) são eliminadas as ações que não agregam valor;
- b) existe padronização dos processos;
- c) os resultados são elevados (padrões) e constantes;

- d) os resultados (e o processo) são monitorados permanentemente (como análise das falhas e identificação e remoção das causas);
- e) existe segurança, organização e limpeza;
- f) são apurados os custos da "não qualidade";
- g) a empresa busca a melhoria contínua da qualidade.

As organizações de ensino parecem ter ficado à margem na aplicação da ciência da administração em suas diversas áreas de atuação: os princípios e técnicas de marketing, a estrutura do processo pedagógico, o planejamento estratégico, a avaliação dos resultados, sobretudo dos resultados da aprendizagem, a satisfação dos clientes (internos e externos) e a valorização dos recursos humanos quase que constituem exceção no quadro da gerência do ensino de todos os níveis.

A própria capacitação dos responsáveis por esta gerência carece de uma estrutura definida, levando-os a agirem muitas vezes por intuição nem sempre de forma adequada às características e necessidades da instituição que dirigem.

Parece que as organizações de ensino precisam capacitar-se na ciência da Administração, para não trair sua própria missão e prestar um desserviço à sociedade ao manter uma estrutura que não condiz com a exigência do mundo atual.

Os debates atuais no campo da teoria administrativa introduzem com muita força o enfoque da qualidade total.

Os Estados Unidos estão revolucionando seus sistemas de educação primária e média, a fim de competir com os alemães e japoneses, - porque sentem o risco de se verem colonizados amanhã no curso da civilização emergente, se não formarem uma mão-de-obra qualificada. Para a Brasil é muito mais importante renovar seu sistema educacional, a fim de integrar nosso povo na nova civilização que se fundará na Ciência e tecnologia. Nada disso se alcançará congelando o precaríssimo sistema educacional imposto pela ditadura. (RIBEIRO, 1992-5, p. 11).

Embora o termo "Qualidade Total" tenha se popularizado, levando até algumas pessoas a agir de forma inescrupulosa e com intuito restrito a vantagens pessoais, não há como negar que existe nas universidades brasileiras a cultura da ineficiência administrativa e gerencial, questão que se amplia na proporção do crescimento institucional e das redes de educação.

Os problemas de qualidade atingem todo o sistema educacional brasileiro. Além da escassez de recursos, típica dos países não desenvolvidos, grassam descaso governamental, desperdício, insuficiência informacional, inadequação de currículos, estruturas físicas e instrumentais arcaicas e em degenerescência, descrédito da sociedade, além do conformismo de profissionais e usuários com a questão da universidade.

"E preciso encontrar um meio para acelerar as mudanças internas nas Universidades, transformando-as de tal forma que votem a desempenhar um papel de vanguarda na educação, pesquisa e extensão". (TONTINI; ESTEVES, 1996).

Segundo uma pesquisa realizada pela "American Society for Quality Control" nas universidades americanas, para melhorar a

qualidade e a produtividade nas instituições de ensino superior pode-se aplicar a mesma metodologia utilizada pela indústria. Todavia, embora o fim seja o mesmo, muda o tipo de cliente e a estrutura organizacional e isso faz com que algumas dificuldades sejam encontradas para a implantação do projeto.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS EMPRESA E UNIVERSIDADE

EMPRESAS INDUSTRIAIS	UNIVERSIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em grupo; - Integração/unificação dos departamentos; - Normatização e definição de responsabilidades; - Planejamento adequado visando as necessidades do consumidor; - Não há receio ou insegurança para o desenvolvimento de atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia dos Professores; - Departamentalização/Setorização; - Não há definição clara de responsabilidades; - Resistência a desdobramentos de planos e ações setoriais; - O professor impõe suas idéias respaldado na prerrogativa da avaliação que o autoriza a aprovar ou reprovar os alunos.

Além desses entraves, muitos outros existem para que as universidades possam ser conduzidas segundo os critérios da Qualidade Total, havendo portanto a necessidade de algumas redefinições na condição dessas organizações, e um longo caminho a ser trilhado, passo a passo, para que se atinjam as metas propostas. "O conceito de mudança e melhoria contínua

deve ser firmemente incutido na cultura da Universidade". (TONTINI; ESTEVES, 1996).

O desenvolvimento do programa de Qualidade Total exige que instituição e comunidade acadêmica assumam a proposta, coletivamente, para que a somatória de esforços, unificada pela intencionalidade da causa comum, permita à universidade a realização de sua vocação: propiciar à população ensino, pesquisa e extensão de qualidade, condição ao ingresso honroso da nação no terceiro milênio e na era da globalização.

Argumentar a propósito da mudança nas organizações educacionais superiores, primando pela qualidade, requer, que se teorize sobre a cultura organizacional. Conhecer a cultura de uma organização constitui-se numa tarefa árdua; sobretudo em função de uma multiplicidade de variáveis que permeiam uma organização de Educação Superior.

Primar por qualidade na educação necessariamente requer um nível de comprometimento da totalidade de seus membros.

2.1.3 Mudança Organizacional e Sobrevivência das Instituições de Ensino

Não há como negar que o mundo está passando por mudanças radicais e aceleradas em todos campos.

Nos últimos anos, as seguintes ameaças que aí estão eram inimagináveis poucas décadas atrás:

- a) mercado e economia em retração e instáveis pelo aumento de custo;
- b) excesso de produção;
- c) elevação de juros;
- d) acirrada competitividade;
- e) sistema organizacional flexível e participativo;
- f) elevada demanda de inovação;
- g) ênfase no consumidor;
- h) ênfase na qualidade;
- i) garantia de qualidade;
- j) estruturas democráticas.

Além de todas estas mudanças, os dias atuais se distinguem pelas seguintes tendências:

- a) explosão tecnológica;
- b) internacionalização da economia;
- c) competição global;
- d) aumento dos custos dos insumos e necessidades de controlá-los;
- e) maior nível de exigência do consumidor e maior consciência de seus direitos;
- f) redução do ciclo de vida dos produtos;
- g) novas demandas e a necessidade de inovar.

Estas e outras mudanças exigem da empresa estratégias que lhe garantam vantagem competitiva.

É preciso antecipar, entender e explorar essas mudanças aceleradas e que demandam das organizações agilidade na obtenção e atualização de dados e informações, além de uma capacidade de vigília analítica acerca de sua situação interna e externa, para que se tome decisões acertadas e oportunas, condições à manutenção da atividade e competitividade.

Desta forma, tomar conhecimento e consciência das mudanças e ter agilidade para reagir a elas é fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações.

É oportuno salientar que essas mudanças e tendências mundiais trazem uma série de repercussões e conseqüências para o social e, conseqüentemente, à educação:

- a) os clientes tornam-se mais exigentes (querem qualidade);
- b) as organizações de ensino devem estar centradas nos clientes (internos e externos);
- c) a gerência institucional deve ser redesenhada (administração participativa e estrutura enxuta);
- d) os educadores precisam reciclar conhecimentos e técnicas;
- e) o conteúdo de ensino deve estar mais dirigido à prática;
- f) a escola deve estar mais próxima do mercado para conhecer suas necessidades e ter condições de atendê-la;

- g) a escola precisa modificar e ampliar seus serviços (criatividade e inovação).
- h) a escola deve apoiar as mudanças (a antecipá-las e vencer a resistência);
- i) a escola deve enfatizar a formação globalizante, analítica e crítica, que prepara o aluno para o efetivo exercício da cidadania.

Para atingir a tão pretendida qualidade a mudança precisa ser bem feita, sob perigo de mutilar instituições isolar-se do ambiente, do contexto interno e externo, enveredando para a obsolescência e esterilidade de suas ações.

Para que as mudanças conduzam ao sucesso, exige-se conhecimento da cultura organizacional, dos outros sistemas de trabalho, dos processos administrativos, da qualificação profissional das relações interpessoais, da valorização do docente, da liderança, da existência de objetivos e da forma de buscá-los.

Mudanças efetivamente positivas, com qualidade, supõem conhecimento, convencimento e comprometimento de todos os envolvidos e exigem autoridade, poder, motivação, competência e capacidade de persuasão da parte de quem irá liderar e implementar processos transformadores.

É assim que as organizações encontrarão saídas para o próximo milênio. Não é um processo fácil. É preciso desafiar o *status quo*; dissolver a solidariedade dos grupos, modificar culturas dominantes, modificar crenças e valores, destruir símbolos, reduzir controles e criar novos padrões de desempenho. (MEZOMO, 1993, p. 4)

As organizações vistas como fluxo e transformação emergem de uma argumentação complexa.

Segundo BOHN (1980, p. 45), o universo compõe-se como unidade que flui e é indivisível. Portanto, fluxo e mudança são elementos fundamentais e refletem uma realidade básica, sendo a ordem implícita vista como processo criativo. Sua teoria sugere uma "lógica mudança", que ajuda a explicar o estágio concreto do mundo em qualquer parte considerada de tempo.

Isto nos sugere explorar três imagens da mudança, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade da organização pode estar embutida na própria lógica da mudança.

A primeira baseia-se nas últimas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas enquanto sistema que se auto-reproduzem. A segunda relaciona-se com idéias de cibernética que sugerem que a lógica da mudança se acha encoberta pela tensão e tendência encontrada nas relações circulares. A terceira sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre partes, cada uma prevê um modo de explicar como a realidade organizacional explicável é formada e transformada por processos subjacentes, cada um com sua lógica particular.

Organizações são sistemas abertos em constante interação com o (meio) seu contexto, transformando entradas e saídas como meio de criar condições necessárias à sobrevivência.

Mudanças no ambiente são consideradas como desafios aos quais a organização deve responder.

Os sistemas vivos são caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência. Isto confere a esses sistemas a habilidade de se auto-criarem ou se auto destruírem. Esta analogia se aplica às organizações, pois estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto referencial em relação a seus ambientes.

Esta teoria ajuda na compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao interagirem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. Finalmente ajuda a perceber que as explicações de evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, suas relações com o mundo exterior.

Entre os desafios que as organizações precisam enfrentar evidencia-se uma forma de narcisismo, onde buscam uma projeção delas mesmas e uma auto reprodução dentro da sua própria imagem.

2.1.4 Cultura e Organização nas Instituições de Ensino

Cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologias, leis e rituais quotidianos.

Toda organização é em si mesma um fenómeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e a cultura varia de uma sociedade para outra e até nos ajuda a compreender as variações organizacionais em diferentes países. Sendo as organizações realidades socialmente construídas segundo os padrões culturais, (cultura corporativa e subcultura) igualmente são criadas e mantidas conforme a contingência da moderna cultura enraizada na sociedade industrial.

Entretanto, apesar de todas as sociedades modernas terem características em comum, o senso da história delinea muitas variações nas características, na missão do sentido da vida e nos estilos e filosofias da administração das organizações.

Compreendendo os fatores culturais que configuram os indivíduos e as organizações, uma das características da cultura é que ela cria uma forma de etnocentrismo. Isto se evidencia quando ela oferece códigos de ações tidas como certas, nos quais todos se conhecem como **normais**. Porém a influência da cultura raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura tem diferentes personalidades enquanto

compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações.

As organizações são mini sociedades que tem os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim uma organização podem ser como um grupo bem integrado que acredite no trabalho conjunto. Outra pode estar impregnada pela idéia de que "nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim", outra pode ser enormemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Esta situação denota uma superficialidade quanto à pretensa harmonia e cooperação das pessoas na organização e evidencia descomprometimento, raiva e insatisfação a vários membros do grupo e à organização em geral. Muitas organizações tem culturas fragmentadas deste tipo, em que pessoas dizem uma coisa e fazem outra, onde a cultura da organização se desenvolve com atos, criada e desenvolvida pelos fracassos sociais, imagens, símbolos e rituais.

Esse conflito, muitas vezes presente nas organizações, ilustra o papel crucial dos responsáveis em modelos e valores que devem guiar as organizações. Podendo-se afirmar que a capacidade de superação dos conflitos históricos que fazem

parte da cultura organizacional constitui-se como fator relevante do sucesso ou do fracasso da organização.

Na organização existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada, estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridade do negócio.

Organizações de sucesso que encontraram formas de quebrar estas dimensões funcionais, passam a orientar suas atividades a partir de um referencial comum, bem como de conjuntos integrados de normas e prioridades. Em muitas organizações as dimensões são muito reais, resultantes de um conjunto de subcultura profissional apresentando grande dificuldade de comunicação.

Divisões subculturais podem surgir porque os membros da organização têm lealdades divididas, evidenciando o descomprometimento com a organização em que trabalham, podendo desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas. Tal postura pode levar ao comportamento distinto da organização, chegando a se portar como grupos informais de divisão, sendo típico que entre estes grupos resulte luta pelo controle e em modelar a cultura da

organização, compondo-se como ideologia distinta, onde as partes nem sempre usam a mesma linguagem.

É nesta situação que se pensa o papel da liderança, cuja referência centra-se no processo de construção da realidade organizacional que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneira distinta. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

A cultura organizacional é criada e mantida sobretudo através de normas e costumes sociais aceitos e internalizados por todos e que são utilizados como condutores do processo organizacional.

Neste sentido a estrutura organizacional compõe-se basicamente de política objetiva, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados.

O desafio da liderança, ou o processo de se tornar líder, em última análise, depende da habilidade de criar em senso compartilhado de realidade, surgindo assim grupos coesos, que crescem em torno de entendimentos comuns em oposição a grupos fragmentados que tendem a se caracterizarem pôr múltipla realidades. Porém a cultura organizacional socialmente construída está muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos. De forma que, para desvendar a cultura organizacional nem sempre é fácil, pois

algumas vezes, elementos importantes, são tão sutis e infiltrados que fica muito difícil identificá-los.

Retomando FREUD e IUNG, MORGAN (1996) nos aponta para o "buraco negro" nas organizações, mostrando que muitas imagens da prisão psíquica, estabelecem relações entre as nossas vidas consciente e inconsciente, em termos de sexualidade reprimida, patriarcal, medo da morte, seio materno, ursos de pelúcia, samba e arquétipos. Tal percepção nos torna mais sensíveis em relação ao significado oculto de nossas ações e preocupações cotidianas, além de incentivar o aprendizado de como podemos processar e transformar nossa energia inconsciente de maneira construtiva.

Tais metáforas nos levam a perceber como a agressão a inveja, o ressentimento, a raiva, as sublimações sexuais podem, bem como outras dimensões de nossa vida oculta pode, definir e estar muito presentes no trabalho e nas organizações, limitando e influenciando nossa atuação no mundo organizacional.

Esta realidade, denominada de prisão psíquica acena para a importância da liderança eficaz num processo de inovação e mudança, ajudando as pessoas a liberarem as energias inconscientes de maneiras construtivas.

Ser possível liberá-las também torna possível a transformação criativa, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos, organizações e seus ambientes, reforçando

a possibilidade de os seres humanos produzirem um mundo melhor.

As percepções geradas pela metáfora da prisão psíquica nos remete a uma severa crítica da natureza e significado da organização como fenômeno verdadeiramente humano.

A metáfora questiona as bases éticas da organização ao reforçar a visão de que a organização é humana no seu sentido mais completo. Ela encoraja a ver a importância do ser humano em quase todos os aspectos da vida organizacional e pode auxiliar a penetrar nessa complexidade. Todavia, enfatizando a reflexão, não fornece respostas ou soluções ao problema, o que seria do desejo imediatista de muitos.

Atualmente, as organizações estão preocupadas em compreender o seu ambiente como se este fosse um tipo de "mundo exterior" que têm uma existência própria. Porém, à medida que tentam compreender o mundo, estão tentando entender a si mesmo e suas relações com o mundo exterior.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não se reconhecerem como parte dos seus respectivos ambientes.

Colocam-se de maneira isolada e sobrevivem com o problema de viver contra os caprichos do mundo exterior, visto como ameaça e lugar de oportunidades. Organizações egocêntricas possuem uma noção um tanto fixa daquilo que podem ser e acham-

se determinadas a impor ou sustentar sua identidade a qualquer preço.

Uma organização com auto-imagem egocêntrica pode possuir identidade bastante clara e forte, além de considerável sucesso a curto prazo e a longo prazo, porém apresenta boa probabilidade de causar fortes desastres.

Todas estas idéias discutidas ressaltam o papel chave da estratégia organizacional. Estas idéias sugerem que o desenvolvimento não pode ser unilateral. Um indivíduo pode provocar mudanças, mas o processo é sempre dependente de conexões recíprocas que nunca podem ser previstas e controladas, como na natureza. Combinações significativas de circunstâncias causais podem transformar os sistemas sociais de forma inimaginável levando as organizações a constituírem um caráter aberto e evolutivo. Algumas desaparecem e outras se transformam controladas pelos processos auto-referentes que definem o sistema total. Os indivíduos têm a responsabilidade de influir no processo de escolha da auto imagem que irá guiar suas ações e assim delinear o seu futuro.

2.1.5 Qualidade, Mudança, Cultura e Liderança nas Organizações

O mais alto líder mal é conhecido pelos homens.
Depois vem o líder que eles conhecem e amam.
Depois, o líder que temem.
Depois, aquele a quem desprezam.
O líder que confia pouco não merecerá crédito.
Quando as ações são realizadas sem discursos inúteis
O povo diz, "Nós fizemos isso sozinhos". (LAO TSU, citado por DRUCKER, 1996, p. 15)

Acredita-se que os executivos começarão a perceber cada vez mais que em um mundo de rápidas mudanças e crescente interdependência, o aprendizado é muito importante para ser deixado ao acaso.

A cultura da organização está intimamente ligada ao líder. É vital reconhecer que se a organização é bem sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização. Podendo igualmente os líderes criarem organizações "neuro-liberais", que visam com vários graus de conflito e mostram padrões desiguais de pontos fortes e fracos.

Os conflitos, são igualmente incorporados à cultura da organização, normalmente não podendo ser facilmente modificados, pois também estabelecem correspondência com a história de sucesso da organização, e, portanto, são admitidos como a melhor forma de fazer as coisas.

Na história da vida das organizações o desenvolvimento gerencial foi por muito tempo desconsiderado. Até os dias atuais as funções "técnicas", como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e vendas, são muitas vezes enaltecidas. Por outro lado as gerências, especialmente de recursos humanos, são desmerecidos.

No âmbito da personalidade, os dirigentes freqüentemente impedem potenciais sucessores de terem o tipo de experiência de aprendizado que lhe possibilitaria assumir a direção,

quando não prejudicam quaisquer sucessores que demonstrem força e competência para assumir a direção.

Os líderes bem sucedidos são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva, ou aqueles que reconhecem as próprias limitações e permitem o despertar de outras formas de lideranças. Se nenhum desses processos ocorrer, a organização quase sempre tem de desenvolver outros centros de poder.

Cabe ao líder entender a cultura da organização, com todos os seus pontos fracos e fortes, e consolidar os elementos necessários para manter a capacidade da organização para funcionar e crescer.

À medida que as mudanças externas aumentam, a sua pressão sobre a estrutura organizacional pode transformar-se em problema. Os líderes precisam pensar como agentes de mudança, pois neste processo, o problema não se resume em aquisição de novos conceitos e habilidades, mas a desaprender daquilo que não é mais útil à organização.

Desaprender é um processo que envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança. E, neste sentido cabe ao líder conduzir ou reaprender, segundo Edgar H. CHEIN:

[...] os líderes como agentes de mudanças necessitam de duas características especiais, a saber:

- a) devem ter a capacidade emocional para dar apoio à organização enquanto ela lida com as ansiedades resultantes do ato de desaprender processos anteriormente bem sucedidos (segurança psicológica).
- b) eles precisarão de um verdadeiro entendimento da dinâmica cultural e das características de suas própria cultura organizacional. (CHEIN, 1996, p. 85)

O mais crítico a ser entendido na dinâmica cultural é o fato de os dirigentes não poderem, arbitrariamente, mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais, embora possam promover sua evolução, construindo com base em seus pontos fortes e deixando que os pontos fracos atrofiem com o tempo. "A cultura não pode ser manipulada através de anúncio de mudanças ou da instituição de 'programas'".

A cultura é modificada, na realidade ampliada, através de mudanças em vários conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam os primeiros portadores da cultura. Tais transformações ocorrem a partir de uma mudança legítima no comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais.

Se a organização estiver em dificuldades maiores e se sua cultura estiver realmente inibindo o tipo de crescimento e mudanças necessárias, o líder enquanto agente de mudanças, precisa, às vezes aceitar com coragem coisas desagradáveis e destruir algumas figuras centrais portadoras da cultura da organização, ocorrendo nestes casos "grandes reviravoltas" envolvendo substituições e reestruturações maciças, procurando romper o individualismo e dando relevância ao coletivo e ao espírito de equipe como dinâmica de ação.

Os líderes não podem ignorar o fato de que a destruição da cultura custa muito caro em termos humanos. "Muitas pessoas

precisam enfrentar o fato de que a forma pela qual pensavam e sentiam deixou de ser funcional". (CHEIN, 1996)

As organizações que sobrevivem a importantes transições denotam que sempre tiveram um núcleo cultural basicamente funcional. Ele se manifesta num compromisso com o aprendizado e a mudança; um compromisso com a pessoa e com todos os grupos de interesse na organização; e um compromisso com a construção de uma organização mutável e flexível, em primeiro lugar.

Criar e "animar" uma organização requer visão firme, convicção e energia. E para fazer progredir e modificar organizações, são necessárias capacidades de aprendizado e flexibilidade pessoal.

À medida que o processo de mudança se intensifica é preciso incrementar a capacidade de aprendizado. Para fazer frente a tal exigência, os líderes, terão de possuir mais as seguintes características:

- a) níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- b) níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;

- c) força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- d) novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais;
- e) disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito amplas para que os líderes resolvam sozinhos os problemas;
- f) disposição e capacidade para compartilhar poder e controle segundo o conhecimento e as habilidades das pessoas, ou seja, permitir e incentivar o florescimento da liderança por toda a organização.

Talvez o aspecto mais desafiante da liderança que se impõe, hoje, seja que estas características não estarão presentes em algumas pessoas o tempo todo, mas em muitas pessoas numa parte do tempo, à medida que as circunstâncias mudam e diferentes pessoas desenvolvem a percepção, podendo assumir papéis de liderança. A liderança será, então, uma função cada vez mais emergente (liderança contingencial) em vez de se constituir uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais (liderança institucional). Visto que hoje o processo de nomeação de dirigentes é uma função crítica dos

conselhos de administração, eleitorados, entidades governamentais e assim por diante, podemos imaginar que, no futuro, dirigentes nomeados não desempenharão os principais papéis de liderança, mas serão diagnosticadores perpétuos que poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente. Eles não admitirão que todos os grupos necessitam de liderança, não admitirão que liderança significa hierarquia e controle dos outros e não admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual. Em vez disso, o líder do futuro será uma pessoa com as características antes mencionadas, que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz.

Se o mundo deve aprender a gerenciar-se melhor, muito mais pessoas nas organizações terão de ser líderes e as funções de liderança acima descritas terão de ser mais largamente compartilhadas.

Muitos são os entraves das organizações, causados pela carência de líderes, líderes negativos, ou por líderes voltados para outros fins que não o desenvolvimento da organização e das pessoas.

Hoje as organizações já se mobilizam no sentido de modernidade, permitindo aos funcionários treinamentos que

possam desenvolver-lhes as habilidades e principalmente equacionar a estabilidade emocional de cada um.

Liderança é uma expressão bastante ampla, pois em qualquer ramo de atividade encontraremos alguém liderando alguém, seja desde o zelador de um prédio, até um Presidente de uma Nação. Por essa razão, discorrer sobre liderança pode gerar centenas de escritos e muita polêmica.

Existem definições diversas, sendo que todas podem ser verdadeiras dentro da realidade à qual são aplicadas.

Líderes se desenvolvem - não são fabricados. Este é um jargão que retrata fielmente o que é um líder; tanto nas famílias, na comunidade ou nas empresas. Onde houver um grupo de atividade, haverá um líder. Nas organizações usam-se linguagens diferentes, mas qualquer conceito segue para um único objetivo - **o papel do líder nas diversas comunidades.**

"Os líderes não são natos, eles se fazem através do domínio das capacidades de liderança". (WEISS, 1993, p. 78)

A necessidade de renovação e modernização das organizações tem despertado os estudiosos nos últimos anos. Pesquisas são feitas para identificar a natureza do sucesso de grandes líderes, e inúmeros cursos vêm sendo realizados no sentido de estudar, ensinar e despertar a liderança.

As organizações que financiam pesquisas visando estimular o desenvolvimento de lideranças, se reestruturam, no sentido

de dar oportunidades aos seus funcionários para que estes se revelem.

As concepções de liderança refletem os valores e as preocupações de cada época. Atualmente vemos uma geração revoltada contra a liderança **patriarcal** e contra o **militarismo**, ambos representados pela figura masculina. Talvez haja relação com a **feminização** do local de trabalho, já que as mulheres invadiram o espaço de trabalho e assumem cargos importantes, antes sequer imaginados. A verdadeira aptidão de saber trabalhar com os outros, deve ser uma atitude natural e constante. Essa capacidade envolve sensibilidade no momento de tomada de decisão e também no cotidiano das pessoas. A habilidade humana na condução das atividades não é **ocasional**, e é vital em tudo o que o administrador faz em busca da melhoria da sua empresa. Da hábil coordenação das diversas **peças** por esse administrador dependem todas as áreas de atividade da empresa.

A habilidade humana talvez seja muito mais importante no contexto empresarial, do que as demais - técnica e conceitual, pois um líder técnico, se não souber conduzir seus mandados, pouco ou nenhum êxito terá na coordenação da atividade a que se propõe. Um engenheiro habilidoso, se não for um líder habilidoso, não conseguirá fazer com que seus operários executem a sua obra com a necessária segurança, por exemplo,

deixando pontos falhos que poderão futuramente comprometer a idoneidade profissional do mesmo.

Considerada as prescrições para uma liderança forjada em um cenário de mudança cabe interrogar até que parte os líderes são natos ou poderão ser formados? Como sabemos que estamos na presença de um líder? Quais são as diferenças entre os grandes e os não tão grandes líderes?

"Um primeiro princípio de liderança é que ela é uma relação entre o líder e seus seguidores. Sem seguidores não há o que liderar. Um segundo princípio é que líderes eficazes não só estão a par como gerenciam conscientemente a dinâmica dessa liderança." (BECKHARD, 1996, p. 141)

O termo **líder** vem sendo estendido para abranger quase todos que detém poder e autoridade organizacional, mas como nos referimos anteriormente, nem todos os dirigentes são **líderes**. Há por isso, que se questionar a utilização da expressão **líder**. Há pastores, padres, diretores de escolas, de empresas, presidentes de comunidades, etc., que vêm sendo chamados de líderes, mas estes, na maioria das vezes ocupam estes cargos politicamente, e não por que naturalmente sejam **pessoas líderes**.

A liderança é uma das qualidades mais amplamente divulgadas no decorrer de milênios, através de personagens que pontuaram a história universal, tais como Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Átila. Os líderes do futuro, poderão se

espelhar naqueles personagens históricos para escrever sua própria história. Segundo BRIDGES, citado por DRUCKER (1996, p. 35)

[...] três características assinalam o modo como hoje obtemos cada vez mais a realização de trabalho e, juntas essas características moldam o tipo de liderança requerida. A primeira é que trabalhamos em organizações, setores de mercado e sociedades que mudam rápida e freqüentemente. A segunda é que, seja qual for nossa atividade ou profissão, gastamos muito mais tempo manipulando informações sobre determinados assuntos do que tratando do assunto em si. E a terceira é que a produção é as atividades de apoio a ela, outrora integradas em uma única organização, estão agora cada vez mais 'desempacotadas' e distribuídas entre diferentes organizações.

Grandes líderes são capazes de remover grupos inteiros de seus objetivos pessoais para seguirem na direção de metas comum.

Diferentes modelos de organizações conduzem a abordagens distintas para autonomizar as pessoas e fazer surgirem muitos líderes. Em uma hierarquia, delegar é a **fórmula mágica** para dar oportunidade de surgimento de mais líderes.

Grandes dirigentes empresariais, que vêem a organização como uma comunidade, com metas estimulantes, geram espaço para a descoberta dos novos líderes e ganham confiança dos seus subordinados. Pelas teorias de Donald Weiss, podemos chamá-los de **líderes carismáticos**.

As pessoas, quando se sentem parte de uma comunidade, quando se sentem seguras e protegidas, motivam-se mais facilmente com a missão e os valores, acreditando que os

demais estejam vivendo como eles. Deste modo acabam por produzir bons serviços àquela comunidade.

No exercício da liderança dois estilos podem ser realçados de modo polarizado:

- a) liderança autocrática: traduz-se no comportamento característico de um líder que determina sozinho os métodos e planos do grupo. Somente o líder conhece as diretrizes a serem seguidas. Este líder atua como **juiz**, tendo ou não mérito pessoal ou profissional. Geralmente assume essa posição por apadrinhamento;
- b) liderança democrática: o líder atua como intercomunicador agindo objetivamente, levando todos os assuntos à discussão do grupo, buscando a participação de cada integrante e estimulando a responsabilidade de cada um.

Quanto mais você ajudar as pessoas e contribuir para os resultados do grupo no alcance das metas propostas, maior respeito terá do seu grupo.

Há atualmente uma maior necessidade de líderes nas organizações. Está chegando a época em que os integrantes da organização deverão se renovar nas lideranças (modelo este já amplamente utilizado nas organizações japonesas),

A necessidade de mudança é tão premente, que nos faz sentir frustrados diante das limitações inerentes à liderança executiva. Enquanto a alta administração pode promover algumas

mudanças rapidamente, também pode retardar ou enfraquecer outras igualmente importantes. Algumas pessoas desejam o apoio da alta administração, porém não desejam que se diga o que se espera delas. A solução desses problemas, aparentemente pequenos, requer modificações fundamentais no tradicional pensamento sobre liderança.

Outra classificação de modalidades de liderança na construção das organizações voltadas para o aprendizado, inclui três diferentes posições na organização:

Líderes de linha locais: que podem empreender experimentos organizacionais visando testar novos recursos de aprendizado.

Nada começa se estes líderes não estiverem comprometidos com o empreendimento que se pretende, e que é o seu principal papel.

Estes líderes desempenham um papel importante no projeto e implementação de novos processos de aprendizado, tornam-se professores - a melhor maneira de aprender é ensinando. Facilitando o aprendizado dos outros os líderes de linha aprofundam os próprios entendimentos e recursos.

Líderes executivos: que apoiam líderes de linha, desenvolvem estruturas de aprendizado e se guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura.

Se eficazes, os líderes executivos constroem de várias maneiras um ambiente operacional propício ao aprendizado. Uma destas maneiras é através da articulação de idéias diretrizes, que são diferentes dos lemas ou das recentes palavras de efeito da administração.

Outra maneira de se criar ambientes voltados para o aprendizado é pela atenção consciente à infra-estrutura do aprendizado.

Finalmente, um caminho para se criar ambientes operacionais adequados para as empresas, é o **campo de ação do executivo**, ou seja, a própria equipe.

Os executivos precisam detectar a necessidade de mudanças, repensar estratégias empresariais e pensar em conjunto com outras pessoas da "comunidade". Isto implica em aprender a ver a empresa como um sistema vivo dentro do contexto de sistemas maiores dos quais é parte.

Intercomunicadores ou construtores da comunidade: podem mover-se livremente pela organização em busca daqueles que estejam dispostos a mudar e colaborar com experimentos, assim como divulgar os novos aprendizados.

Não seria fácil a um presidente de empresa, a um diretor de escola, ou mesmo a um gerente, moverem-se para **investigar**, sem serem notados. No entanto os intercomunicadores o fazem com muita facilidade, sendo melhor aceitos pelas pessoas, sem

levantar suspeitas ou gerar situações de "melindre". São eficazes e não ameaçam a ninguém.

Quando o conhecimento prático é firmado, os intercomunicadores passam a agir como "semeadores", divulgando os novos projetos, visando que sua implantação seja aceita sem reservas. O problema da liderança constitui objeto antigo de estudo tal como observa CHEIN:

A questão de como deve ser o líder não é nova. Ela é na verdade, um dos assuntos mais antigos no campo da liderança. Por esse motivo precisamos refletir um pouco sobre o que será realmente diferente no futuro antes de responder a esta questão. A primeira tarefa é falar sobre os aspectos da liderança que não sofrerão mudanças. (CHEIN, 1996, p. 81)

Os líderes vêm sendo estudados por toda a história, e acreditamos que a cada novo estudo surgirão novas descobertas, novos enfoques, novas teorias. O assunto poderá ser amplamente estudado pelo correr dos próximos séculos e sempre haverá novidade a respeito do assunto. Não se descarta o papel dos animadores, das pessoas que continuarão dando vida às organizações.

Os líderes precisarão possuir grande energia, deverão ser capazes de transmiti-las aos subordinados. Estas pessoas dão vida à organização e por isso os chamamos de animadores.

Lembramos que os fatos de per-si não movem as pessoas à ação. O líder é que precisa instigar as pessoas, criando nelas a necessidade de fazer aquilo que precisa ser feito.

À medida em que novas políticas vêm sendo adotadas por uma empresa, as "velhas" precisam ser descartadas, desaprendidas, e isso também é uma árdua tarefa. Muitos administradores têm dificuldade de abandonar velhos hábitos para empreender as mudanças necessárias à empresa. Há necessidade até de afastamento dessas pessoas, para que elas não inibam o processo de reestruturação.

Tal como foi conceituado até aqui a função de liderança supõe a concretização de três atividades básicas: explorar, alinhar e dar autonomia.

A essência e a força de explorar são encontradas em uma visão e uma missão instigantes. Explorar relaciona-se com o sentido maior de futuro. Traz a cultura impregnada e empolgada com um propósito transcendente e fora do comum, no sentido de atender às necessidades de seus clientes e de outros grupos de interesse mediante um grupo estratégico.

Alinhar consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para realizar a missão e a visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse.

Quando as pessoas compreendem plenamente as necessidades e compartilham de um poderoso compromisso de "realizar a visão", e são convidadas a criar e aperfeiçoar de forma contínua as estruturas e os sistemas que atenderão a estas

necessidades, caracteriza-se o alinhamento. Sem estas condições humanas, não se pode obter qualidade.

Com relação ao "dar autonomia" consideram-se que as pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecidas, por comodismo ou por falta de solicitação. Quando se obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, inicia-se o processo de desenvolvimento. Uma fagulha se acende no interior das pessoas despertando talentos, habilidades e criatividade latentes. Esse é o processo entendido por autonomia das lideranças.

Quando as pessoas estão cansadas, irritadas e pessimistas em relação ao futuro, há um crescente processo de alienação, e a lealdade pode estar afundando. Como um líder poderia mudar este quadro? HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD (1946) seguem sete regras:

Lição 1 - Líderes não esperam

É difícil conseguir que alguém se empolgue apenas com uma idéia. Há que se mostrar algo de concreto para mobilizar pessoas e fazê-las acreditar em seu ideal.

As oportunidades de liderança são aventuras e necessitam de espírito pioneiro para que se desenvolvam.

Lição 2 - O Caráter tem peso

As pessoas que buscam um líder para seguir, querem dele além da capacidade de liderança, qualidades como honestidade, visão de futuro incentivadora e competente. Somente assim acreditarão nele e seguirão sua mensagem.

Lição 3 - Líderes têm a cabeça nas nuvens e os pés no chão

Líderes não têm que ter apenas credibilidade, também precisam enxergar à frente, com visão de um futuro bem delineado. Essa capacidade é que o diferencia de outras fontes fidedignas.

Lição 4 - Valores compartilhados têm importância

O que é dito e pregado pelo líder tem que ser o consenso de seus seguidores. Suas idéias devem ser coerentes e bater com as idéias dos liderados, para que haja confiabilidade. Se não houver essa comunhão de pensamentos, a tendência do líder é de ficar só.

Lição 5 - Você não pode fazer tudo sozinho

O líder não deve atizar a competição entre os membros de um grupo, mas sim favorecer a colaboração de todos para um objetivo comum. Não há um só líder que possa dizer que venceu sozinho uma batalha. Todas as conquistas se dão em conjunto.

Lição 6 - Seu legado é a vida que levou

Se perguntarmos a alguém como sabe que seu líder é confiável, este alguém dirá "ele faz o que diz que vai fazer", e o faz às claras, para que todos possam a partir do seu exemplo, confiar em suas propostas.

Lição 7 - Liderança é interesse de todos

Todos podemos ser líderes, se estudarmos e nos prepararmos para isso, embora possam haver raras exceções de pessoas com algum tipo de deficiência ou por que esta não tenha vontade de liderar face a grande responsabilidade que isso traz.

Durante os últimos anos, pesquisas têm buscado estabelecer elos entre comportamento, liderança e desempenho organizacional. É muito difícil admitir a percepção popular do líder bem sucedido como controlador, alto funcionário, e fatalmente isolado das rotinas diárias da empresa. Mas esta é a realidade encontrada em muitas grandes e modernas empresas, onde o líder - o dirigente - usa a mesma linguagem dos liderados, obtendo assim credibilidade para a aplicação de seus projetos e colhendo como frutos, o cumprimento das metas propostas, sem que seja necessária impor nenhuma linha de pensamento. Neste caso os liderados são conclamados a seguir a linha de pensamento e a fazem por vontade própria.

Tal percepção também se entende à realidade educacional. Dirigentes que trabalham de "portas abertas" e mantêm programas de apoio e benefícios aos empregados, de vontade própria, sem cumprir apenas a obrigatoriedade das leis, conseguem manter seus funcionários como aliados. No contexto escolar a prática da benevolência entre o líder e seus comandados também é muito freqüente.

O líder voltado para 'como ser' sabe que as pessoas são o principal ativo de uma organização e demonstram essa poderosa filosofia através de palavras, conduta, relacionamentos... constrói uma liderança distribuída e diversa - levando-a até as bordas mais extremas do círculo a fim de desencadear a energia da responsabilidade compartilhada. (HESSELBEIN, 1996, p. 138).

Esse líder prega a visão do futuro da organização de forma a motivar a construção de uma nova e mais abrangente, mobilizando as pessoas em torno das metas da organização, todos observando se essas metas são coerentes com os princípios de cada um.

O líder da organização e mudança estará comprometido com desafios mais arrojados e lhe será exigida uma postura mais coerente com os anseios da comunidade organizacional que lidera, e da comunidade social e externa da qual participa, para a qual as organizações existem.

Líderes guiam pessoas convencidas de que estes entendem de todas as questões melhor do que ninguém. As pessoas os ouvem e os seguem por que são persuasivos e propõe soluções sensatas aos pequenos ou grandes problemas surgidos. Os

líderes geram esperança e convicção nos seguidores, imprimindo:

- a) confiança em pessoas amedrontadas;
- b) certeza em pessoas hesitantes;
- c) ação onde havia hesitação;
- d) força onde havia fraqueza;
- e) método onde havia confusão;
- f) coragem onde havia covardia;
- g) otimismo onde havia ceticismo;
- h) convicção de que a futuro será melhor.

Portanto, concordam com BARDWICK quando afirma que "a liderança não é intelectual nem cognitiva. Liderança é emocional." (BARDWICK, 1996, p. 152)

No entanto é importante saber que não é a organização, tampouco o líder, que faz com que pessoas mudem, transformem-se em pessoas corajosas e inovadoras. Cada pessoa tem autonomia para decidir para onde e como vai. O ser humano de modo geral tem dificuldade de alcançar o domínio da mudança, aliás é ele a parte difícil do desenvolvimento de mudanças nas empresas. Alguns líderes também o são, já que preferem se envolver com tarefas técnicas e controles financeiros, a se envolver com a **questão humana** do problema. Querem ver apenas os resultados.

Porém, a prática de mudanças em grandes empresas, com dirigentes preocupadas com todos os aspectos da mudança

mostram que não se pode obter os resultados desejados sem entrar no **tema humano**. "Toda mudança é uma escolha. Não existe uma maneira refinada e caprichosa de fazer mudanças". (LEIDER, 1996, p. 193). Mesmo com esse pensamento, Leider admite que a mudança é emocionante, e que é necessário colocar o coração para ajudar as pessoas no processo de mudança.

A verdadeira mudança depende da motivação e da autoliderança dos líderes e de seus seguidores.

Gerar competição entre os membros de um grupo não é o caminho para o alto desempenho; este desempenho se obtém favorecendo a colaboração, dando condições de desafio. O caminho mais simples para compreender por que a competição geralmente não promove a excelência é perceber que tentar fazer bem e tentar derrotar os outros são coisas distintas.

A carência de liderança está evidente em todos os segmentos da sociedade.

Falta fé na liderança de nossas escolas, organizações religiosas e governo.

Os métodos de educação executiva e treinamento de lideranças estão ultrapassados, mas isso não significa que as atitudes com respeito à educação executiva permanecem estáticas. A educação executiva é prioridade das empresas.

Liderança é feita de solidez, qualidade humana e princípios morais. Infelizmente percebe-se a falta destas três qualidades em nossas vidas coletivas.

Contraditoriamente a educação executiva concentrou-se em habilidades profissionais, e grande parte dos seminários de liderança tem apresentado o assunto de forma isolada e sem grande destaque.

A falta de treinamento contínuo e de longo prazo, produziu líderes sem a necessária desenvoltura para atuar.

A proposta de uma liderança tridimensional, um processo abrangente que reconhece que os executivos precisam de raciocínio, conhecimento e habilidades diferentes do conhecimento do passado, e pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais de liderança e de eficácia pessoal, é um novo desafio ao desenvolvimento adequado das organizações.

Não basta ser um especialista. Um executivo deve ser também um excelente líder, possuindo paralelamente habilidades executivas e de eficácia pessoal.

QUADRO 2 - DESENVOLVIMENTO TRIDIMENSIONAL

A PREOCUPAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO NA ESTRUTURA TRIDIMENSIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Liderar em um mercado globalizado. - Construir e conduzir uma organização voltada para o mercado e para o cliente. - Liderança através da qualidade total. - Desenvolver e conduzir uma organização inovadora, criativa e reativa. - Criar uma organização voltada para o aprendizado - Alavancar a tecnologia. - Liderar uma mudança organizacional de grande escala. - Valorizar a diversidade e tirar proveito dela. - Pensar estrategicamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoria e prática de liderança clássica e contemporânea. - Desenvolver e personificar uma forte visão pessoal da liderança. - Ser visionário, envolver e dar autonomia. - Estimular e alavancar a diversidade. - Desenvolver a coragem e a vontade de agir. <ul style="list-style-type: none"> - Visão, objetivo, valores, talentos, metas e prioridades pessoais. - Integrar as prioridades pessoais e profissionais. - Autoliderança e autonomia. - Compreender e apreciar a natureza, a ciência, a arte e os aspectos humanos. - Bem estar físico e emocional. - Mentalidade de aprendizado contínuo e responsabilidade pessoal pelo crescimento.

FONTE: DRUCKER, Peter F. O Líder do Futuro, 1996, p. 176.

A estrutura tridimensional é uma mescla de raciocínios, conhecimento e habilidades cujo total é muito maior do que a soma de suas partes.

A coragem, marca do verdadeiro líder, é imprescindível para conceber uma visão e assumir riscos, e também de reconhecer as próprias falhas e a necessidade de desenvolvimento e aprendizado contínuos.

Para desenvolver a liderança tridimensional em benefício das empresas, existem alguns métodos que julgamos interessantes, a serem estudados, quais sejam:

- a) educação executiva interna: os programas internos devem ser reavaliados, buscando identificar as falhas deste, e as soluções para o mesmo;
- b) uma diretriz para programas externos: as empresas podem utilizar a estrutura tridimensional como diretriz na seleção de programas educacionais para seus gerentes e executivos;
- c) planejamento de sucessão: a estrutura tridimensional pode ser usada como um dos principais componentes do processo de seleção de futuros líderes;
- d) um gabarito para o sistema de recursos humanos: o modelo tridimensional pode ser usado como gabarito para um completo sistema de recursos humanos, sendo usado como base para recrutamento, admissão, demissão, treinamentos, promoções, etc.;
- e) um instrumento de auto-avaliação: os executivos são recomendados a fazer auto-avaliação, após o que um plano de auto desenvolvimento pode ser elaborado, objetivando preencher as lacunas identificadas na auto-avaliação.

Líderes de muitas organizações se concentram na atividade organizacional e não querem se envolver com o lado humano da

organização. Buscam os resultados financeiros positivos dos novos projetos, esquecendo-se de que quem desenvolve as atividades dos projetos são "homens" e que é necessário um acompanhamento bem de perto para saber se essas pessoas estão se envolvendo da forma como estava programado, ou estão apenas "fazendo o serviço" sem qualquer envolvimento, sem se preocupar com os resultados.

A verdadeira mudança depende da motivação e da autoliderança, tanto das líderes quanto de seus seguidores.

Freqüentemente ouvimos pessoas reclamarem que seu trabalho está 'chato', que trabalham hoje o dobro do que trabalhavam antes e gostam menos de trabalhar, mas têm receios de externar a queixa aos seus diligentes.

As pessoas precisam confiar no caráter do líder, para segui-lo e executar bem suas próprias tarefas, Havendo caráter, um bom treinamento faz um bom líder; não havendo, nenhum treinamento será capaz de transformar ninguém.

Confiar ou desconfiar de um líder, é a origem do sucesso, porém de muitos fracassos de grandes líderes, em todos os segmentos da sociedade

A liderança é, ao mesmo tempo, complexa e simples, envolve mudança e estabilidade, utiliza atributos pessoais e requer relacionamentos interpessoais, respeita o passado e desponta para o futuro.

O produto da liderança eficaz também é simples, porque objetivo e eficiente: converte aspirações em ações, promove a satisfação profissional dos integrantes da organização, compatibiliza metas organizacionais, persuade sobre a significação das tarefas e a aceitação das normas da organização.

O líder possui credibilidade junto àqueles com quem trabalha? As pessoas confiam, respeitam admiram e gostam de trabalhar para este líder? Seus subordinados, colegas, clientes ou supervisores se sentem emocionalmente ligados a ele?

Este líder é capaz de levar a organização a obter êxito? É capaz de moldar uma visão, gerar compromisso com esta visão, elaborar um plano de execução e desenvolver recursos e fazer com que as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer?

Líderes bem sucedidos são aqueles com suficiente percepção pessoal para crescer com a organização e mudar a própria perspectiva, reconhecendo inclusive suas limitações. Devem ser capazes de desenvolver competência administrativa, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir metas empresariais.

Alguns líderes são ensinados a ser fidedignos, desenvolver bons hábitos, levar uma vida virtuosa e construir um caráter moral, atributos esses nobres e valiosos, entretanto não suficientes para o líder do futuro. Podemos

gostar, confiar, respeitar e desfrutar da companhia de uma pessoa, mas estas afinidades isoladas não sustentam uma liderança.

Os problemas de percepção e credibilidade, podem resultar em impasses - os conflitos de personalidade ou defeitos de comunicação, e são de difícil solução, porque as pessoas envolvidas realizam leituras atávicas da realidade, interpretando as discordâncias de concepções como bloqueios à ação. Desta forma, a inexistência de consenso com o líder habitualmente desencadeia polêmicas que encobrem o objetivo associativo constituído pela busca da solução do problema. Enfim, para ânimos exaltados não há consciência de que há um problema real e preexistente ao embate.

As pessoas têm suas vidas pautadas em princípios e estão continuamente sendo instruídas pelas experiências do cotidiano, desenvolvendo novas habilidades e interesses.

A liderança baseada em princípios é praticada de dentro para fora, em quatro níveis:

- a) pessoal: minhas relações comigo mesmo;
- b) interpessoal: minhas relações e interações com os outros. Algumas pessoas têm significativa carga de energia positiva e transmitem isso para suas tarefas, para seus companheiros. Isso as faz pessoas harmoniosas, pacificadoras, capazes de reverter quadros de negatividade;

- c) gerencial: minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros. Se o líder tem pouca ou nenhuma confiança, ou, se ao contrário existe muita confiança, como irá administrar as pessoas? Estas supervisionam a si próprias, e o líder age apenas como fonte de auxílio, estabelecendo um acordo de desempenho, clarificando o que deseja das pessoas, sobrepondo as necessidades da empresa às delas;
- d) organizacional: há a necessidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes. A partir dessa organização, o líder terá a confiança das pessoas, que estarão trabalhando satisfeitas, sem precisar serem lembradas de suas responsabilidades.

A maioria das discussões sobre liderança se concentra em teorias genéticas ou comportamentais, teorias estas que explicam o surgimento de grandes líderes, mas não auxiliam no sentido de prever futuros líderes ou de cultivar a capacidade de liderança.

Por esta razão COVEY (1994, p. 83) sugere "...voltar a atenção para os seguidores e não para os líderes, e avaliar a liderança perguntando por que os seguidores seguem um líder".

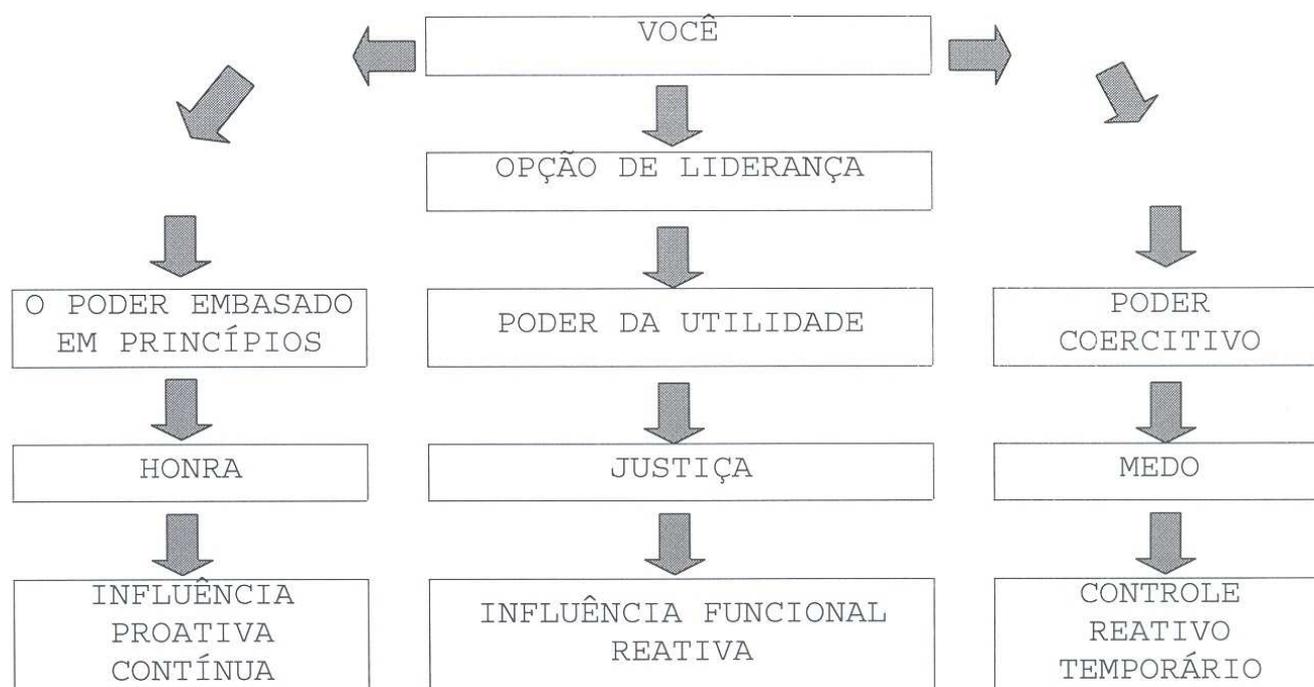
Estas razões são complexas e sugerem comportamentos radicalmente diferentes dos seguidores, já que alguns as

seguem por medo, outros visando os benefícios a serem obtidos e outros por que o líder lhes inspira confiança. Os indivíduos acreditam no líder e em seus princípios e desejam ser lideradas por ele.

Se desmembrarmos a liderança nas três funções básicas - explorar, alinhar e dar autonomia - já enunciadas, estaremos proporcionando espaço decisório, poder de iniciativa, valorização profissional, auto realização co-gestão, inovação, confiança, harmonia, compreensão e aceitação mútua.

COVEY sugere processos e princípios que podem aumentar o prestígio do líder e de seu poder sobre os outros, segundo as teorias de Stêphen R. Covey, retratados na figura 01.

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA LIDERANÇA X PODER: O PROCESSO DO PODER



FONTE: COVEY, Stêphen R, *Liderança baseada em princípios*, 1994, p. 164.

Estes princípios e os ideais que eles representam são atribuíveis a grandes líderes da história, mas não são facilmente encontrados no cotidiano.

Os líderes que se respaldam em princípios para comandar, têm maior segurança para administrar e o fazem com absoluta tranqüilidade

Já após o término da 2ª Guerra Mundial, quando as empresas mergulharam no caos, começou a grande preocupação com a renovação. Era notória a necessidade de reestruturação das organizações, através de uma administração eficiente e sólida, que pudesse sobreviver a possíveis novos "ventos e trovoadas". Surge então o pensamento da administração participativa.

O envolvimento de todos é a chave para o sucesso de qualquer mudança. Os administradores líderes ou não, têm uma grande capacidade de dar mais valor aos seus próprios princípios do que aos dos demais envolvidos no processo, talvez até por receio de delegar e perder o controle, e esquecem de que é necessária a participação de todos para a sucesso do empreendimento. Acham muito mais rápido criar a forma de atuação da organização, e determinar aos seguidores que cumpram as normas: esquecem-se de que cada pessoa tem idéias e métodos próprios de pensar e de agir e que, somadas todas as tendências e as forças, é extremamente maior a possibilidade do projeto dar certo.

Alguns executivos assumem um papel autoritário, por que essa atitude consome menos tempo, e impõe menos risco de perda do controle, do que a comunhão da ação com os demais funcionários. Talvez não valha a pena assumir o risco.

Somente através da experiência é que os administradores aprendem que a eficácia de suas decisões depende da qualidade e do compromisso, e que o compromisso é obtido através do desenvolvimento e o envolvimento de outras pessoas de forma adequada.

No cenário dos sistemas escolares, estes pressupostos são definitivos.

A gestão democrática nas escolas constitui a empreitada das últimas décadas, especialmente nas escolas públicas. Por outro lado, o papel do líder é crucial para a continuidade de um projeto.

A liderança tida com a orientação; visa manter os objetivos em foco e também com a eficiência dos resultados. A administração lida com a velocidade e com o estabelecimento da estrutura e dos sistemas para chegar aos resultados.

A liderança focaliza o ativo, a administração, os resultados; a liderança extrai sua força de valores e princípios corretos e a administração organiza os recursos para servir os objetivos selecionados para produzir os resultados.

Esses conceitos distintos entre liderança e administração não significa dizer que ambas se excluam mutuamente, ao contrário, uma sem a outra não produz os resultados eficientes que se espera de uma organização moderna - o trabalho em conjunto com visão e objetivos comuns milimetricamente delineados.

A diferença entre liderança e gerência è significativa, porém ambas são funções vitais para o organismo empresarial. Importante é não confundir uma com a outra. A liderança se preocupa em fazer as coisas certas; e gerência em fazer certo as coisas.

Liderança de transformação significa mudar a realidade de nosso mundo particular para aproximá-la ainda mais dos nossos valores e ideais, focalizando os objetivos e baseando-se em princípios. A liderança transacional enfoca uma interação eficiente com a realidade em alteração, focalizando resultados e baseando-se em eventos. Estes dois tipos de lideranças têm ainda outros contrastes, como mostra o seguinte Quadro:

QUADRO 3 - RELAÇÕES ENTRE FORMAS DE LIDERANÇAS

LIDERANÇA DE TRANSFORMAÇÃO	LIDERANÇA TRANSACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve no homem a necessidade de um significado. - Preocupa-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais. - Transcende as questões diárias. - É voltada para o alcance dos objetivos a longo prazo, sem comprometer princípios e valores humanos. - Separa causas e sintomas, e trabalha preventivamente. - Os valores são aproveitados como base no crescimento. - É proativa, catalítica e paciente. - Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumpri-las. - Utiliza integralmente os recursos humanos. - Identifica e reconhece novos talentos. - Reconhece e recompensa contribuições importantes. Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras. - Libera o potencial humano. - Inspira-se no amor. - Aponta novas direções. - Alinha estruturas internas o sistemas para fortalecer os valores e objetivos principais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve no homem a necessidade de determinar tarefas e ganhar dinheiro. - Preocupa-se com poder e posição, política e vantagens. - É voltada para o estudo do dados e resultados a curto prazo. - Confunde causas e sintomas, e preocupa-se mais com o tratamento que com prevenção - Visa aos assuntos táticos. Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas. - Segue o comportamento esperado - procura atender às expectativas dedicando-se ao trabalho eficaz dentro dos sistemas atuais. - Dá apoio aos sistemas e estruturas que reforçam os resultados, maximiza a eficiência e garante ganhos a curto prazo.

FONTE: COVEY, Stêphen R. *Liderança baseada em princípios*, 1994, p. 294

Ambos os tipos são necessários, mas a liderança de transformação deve ser a precedente, pois é ela que fornece a

estrutura de referência e os limites estratégicos, transformando as pessoas, e evitando que os administradores operem somente sobre gráficos e teorias. Na educação a opção pela liderança da transformação deve-se fazer com prioridade absoluta.

A escola precisa ser visionária, são instituições líderes em seu segmento, admiradas pelas organizações concorrentes, e a despeito das guerras, das tragédias geográficas, dos abalos do mundo financeiro, sobrevivem por décadas a fio, sempre líderes. Muitas delas, já tiveram grandes problemas financeiros e até falsos problemas criados por concorrentes, que forçam a queda de suas ações, quase ao ponto de fecharem as portas; outras enfrentaram concorrentes com produtos imbatíveis, mas todas sobreviveram aos fracassos e estão fortes. Essas organizações têm uma inabalável capacidade de recuperação, e, como Fênix, podem renascer das cinzas com galhardia. Sempre se pode vencer as adversidades, e muitas destas organizações serviram de modelo para outras em todo o mundo.

As organizações visionárias têm como característica importante, o pioneirismo de seus produtos. Imaginemos como seria o mundo, se não houvesse a fita adesiva, a caneta esferográfica, o fósforo, o cotonete; mas, apesar disso, para iniciar uma grande empresa, não é preciso uma grande idéia ou

um grande projeto, mas capacidade para criar, testar, mudar, impor metas audaciosas.

As organizações visionárias são excelências em estabelecer metas audaciosas, às vezes batendo de frente com o convencional ou com a prudência estratégica, e podem abrir mão de um líder visionário, pois estes podem até mesmo ser nocivos às perspectivas das empresas.

Uma característica marcante destas organizações, é que elas ganham mais dinheiro do que as demais, porém não tendo o lucro como seu principal objetivo. O lucro é um dos objetivos, dentro de um conjunto de metas. A ideologia central de uma organização visionária é preservada, sendo que seus valores formam uma base sólida e não se deixam levar por modismos, embora se adequem às tendências de cada época, buscando não ficar obsoletas e retrógradas.

Para um empregado, a empresa visionária pode ser o "céu ou o inferno". Não há meio termo, tanto é a consciência do significado das metas. Não há espaço para quem não queira se adaptar ao sistema. Entretanto, os altos cargos nestas empresas são exercidos por funcionários de carreira, que ao longo dos anos foram ultrapassando as barreiras, traçando e atingindo novos objetivos.

Porque não imaginar que é desejável que a escola se faça visionária, por que a escola não pode-se propor metas audaciosas, porque não levar a escola a romper com seu produto

mediocre? As universidades sabemos produzem desempregados e frustrados. Porque não refazer as missões e as metas das Instituições de Ensino Superior? Como converter a competitividade em referência para o desenvolvimento da virtualidade? Ora, as respostas implicam no especial compromisso dos docentes em projetos pedagógicos amplamente convertidos.

"A autocrítica por outro lado estimula a mudança e a melhoria auto-induzidas antes que o mundo exterior imponha a necessidade de mudança e melhorias; assim a organização visionária passa a ser seu crítico mais duro" (COLLINS; PORRAS, 1996, p. 16).

Do mesmo modo a Instituição de Ensino Superior devem-se auto-avaliar e antecipar os seus ajustes.

À busca de estudar o assunto, encontramos muitos autores preocupados com a educação, com seus aspectos psicológicos e sociológicos, muita divagação e muito pouco de concreto sobre a organização e motivação do ensino.

Nossa pesquisa iniciou com a procura da legislação que rege o ensino de modo geral, e o ensino superior mais especificamente, e percebemos que a própria Constituição Federal é vaga sobre o ensino privado. Toda a legislação vigente diz respeito ao ensino público. As instituições privadas ficaram muito á mercê de si mesmas, como um barco desgovernado na tempestade, embora os seus problemas com a

administração sejam similares aos das instituições públicas, mas não se direcionam regras para saná-los.

As universidades são administradas pelo Estado ou pela iniciativa privada, mas precisam responder ao Ministério da Educação pelos seus atos; administrativa e financeiramente possuem regulamento próprio desde que passado ao crivo do Ministério.

A necessidade de bons líderes do processo educativo, para que o aprendizado se aproxime da qualidade desejada pelos alunos, pelo mercado de trabalho e pela sociedade é premissa básica para a reforma do ensino superior, e o relacionamento interpessoal é de fundamental importância nas instituições de ensino superior. O líder, para bem gerir uma organização educacional precisa sempre aprender a lidar com as pessoas, respeitando-as acima de tudo, assim como seus medos, suas limitações e suas vontades.

Hoje, em rápidas visitas às instituições, percebemos primeiramente a beleza do estabelecimento, *campus* enormes, arborizados, ajardinados, obras de arte expostas aos quatro cantos, porteiros equipados e uniformizados. Mas, quando buscamos saber do aluno, o quanto ele **aprecia** a sua universidade, vem o desabafo; professores desmotivados, que não trazem informações ao aluno, que não desperta o interesse pelo aprendizado; professores cansados, desanimados pelos baixos salários e pela falta de *quorum* em suas aulas. Ou seja,

há falta de motivação docente, discente, pela própria escola constitui o grande impasse para a intervenção do líder.

2.1.6 O Engajamento Docente

A educação é um bem público, porque seus benefícios abrangem toda a sociedade. Portanto, deve ser avaliada em termos de eficácia social de suas atividades, e de eficiência de seu funcionamento.

Ao nível da Universidade o traço característico é a preocupação com a qualidade, tornando-se um processo contínuo e aberto em que todos os setores e as pessoas que os compõem participem em busca da melhoria da instituição.

Todas as grandes sociedades ocidentais que emergiram e aprenderam a lidar com a educação e o valor que esta tem no desenvolvimento dos povos, na liberdade dos cidadãos e sua plena participação na sociedade em que vive.

Neste sentido organizaram, hierarquizaram a ação de educar, as instituições de ensino se tornaram complexas, inclusive sua estrutura organizacional se burocratizam. Mas a burocracia escolar precisa continuamente ser revista e permitir as transformações necessárias.

Alguns certamente não gostariam de mudar. Mas outros, aqueles abertos a novos desafios, estarão prontos; parceria, integração e objetivos comuns para atingir novas metas

passarão a ser fundamentais para tornar o trabalho benéfico e conferir-lhe a qualidade desejada.

O administrador das mudanças precisa inicialmente analisar as funções ou papéis a serem desempenhados, formalizar a reestruturação física, e definir o fluxo de trabalho e a composição das equipes, atendendo às expectativas de relacionamentos.

Adquirir, criar e repartir conhecimentos e técnicas é a meta primeira da universidade, e os reitores, decanos e outros líderes institucionais precisam estar motivados a criar condições para que este processo se instale com a máxima efetividade. As instituições estão ainda longe de contar com suporte técnico e político necessário à implementação de novas normas para então administrar condignamente.

As instituições de ensino superior, do ponto de vista organizacional, apresentam características diferentes das demais organizações, e administrá-las não é o mesmo que administrar organizações com fins lucrativos ou de serviço público, empresas estas que têm seguidamente recebem *know how* de congressos e seminários, modernizando suas estruturas. As instituições de ensino ainda estão engatinhando rumo a uma administração eficaz.

As tentativas simplistas, que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratassem de empresas ou organismos públicos, prestam-lhe um desserviço.

Aliás, a bibliografia que pesquisamos, quase que em sua totalidade, traz a administração como uma organização complexa, que requer tecnologias específicas de administração, e onde não se pode aplicar os princípios de administração ministrados aos universitários dentro das salas de aula.

"O sistema funciona, portanto, distribuindo o poder de tal forma que quem tenha capacidade para exercê-lo pode exercê-lo, desde que o queira." (CAPLOW; MCGEE, 1958, p. 207).

Isto complica tudo, pois viemos procurando falar sobre a administração e as lideranças nas instituições de ensino superior, e descobrimos que esta não é uma tarefa para apenas um estudo, um projeto. Esta é uma tarefa para muitos anos, muitas pesquisas, e muito treinamento dentro daquelas instituições, se é que as pessoas desejam estas mudanças. Cabe à administração adequar os interesses pessoais de cada um, seja em assuntos práticos como salários e benefícios, seja em oportunidades de crescimento na organização. O importante é motivar!

Esta não é uma conclusão radical. Há organizações representativas do corpo docente, nas universidades, desenvolvendo importante papel acadêmico e administrativo, mas que também produz em confrontos, porque estas organizações não são vistas com bons olhos para a grande maioria.

Os administradores universitários, grupo composto de reitor e pró-reitor, diretores acadêmicos e administrativos,

chefes de departamentos, coordenadores de curso, etc., são quase na maioria todos professores, que se afastam de suas atividades para se **encaixar** em atividades administrativas, trazendo consigo pouca experiência e preparo para esta função. E a eles, independentemente da visão que tragam e da experiência, cabe a tarefa de criar uma nova imagem da universidade.

Falta à administração universitária consolidar uma cultura gerencial e de liderança e gestão participativa.

Toda organização é um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, e cuja cultura varia de uma sociedade para outras, e pode nos ajudar a compreender as variações organizacionais.

Os indivíduos têm diferentes personalidades, mas compartilham de coisas comuns; da mesma forma as organizações são estrategicamente diferentes, mas compartilham objetivos comuns.

Argumentar a propósito da mudança nas instituições de ensino superior primando pela qualidade, requer inicialmente que se teorize sobre a cultura organizacional, o que não é tarefa fácil. A gestão da excelência universitária pode entretanto tirar partido da experiência empresarial.

Para que uma organização atinja a excelência no desenvolvimento de suas atividades, segundo PETERS e WATERMAN (1996), oito são os passos a serem seguidos:

a) orientação para a ação:

- as equipes de projetos tendem a ser pequenas e temporárias, compostas por indivíduos orientados para a solução de problemas e ação;
- a comunicação é essencial para a real aprendizagem;
- problemas complexos são enfrentados mediante o desejo de transferir para onde sejam necessários para encorajar a fluidez e a ação;

b) proximidade do cliente:

- a orientação principal é imposta pelo mercado;

c) autonomia e espírito empreendedor:

- princípio que privilegia a inovação, descentralização e delegação de poder, bem como a ação no nível em que for necessária e tolerância ao fracasso;

d) produtividade:

- é o princípio que considera os empregados como pessoas que devem merecer confiança, respeito, e portanto devem ser encorajados para que se tornem vencedores;

e) ação coletiva inspirada por valores-chave:

- a organização é guiada por valores-chave;

f) cuidado em apoiar-se naquilo que é mais bem feito:

- princípio de construir sobre os pontos fortes e o conhecimento que as pessoas passam ter sobre seu nicho;

g) estrutura simples com apenas pessoal necessário:

- evitar a burocracia, encorajar o compromisso principalmente com os projetos e produtos em lugar de ter cadeias duplas de responsabilidade, como as encontradas nas organizações matriciais, utilizar pequenas unidades organizacionais;

h) linhas de conduta ao mesmo tempo leves e restritas:

- princípio que concilia a necessidade de controle global com o comprometimento em direção à autonomia e ao espírito empreendedor.

Não acreditamos que a liderança institucional universitária começará a perceber rapidamente que num mundo de rápidas transformações, o aprendizado é muito importante para ser deixado ao acaso.

Ratificando, pois, a cultura da organização está intimamente ligada ao papel do líder. É de vital importância reconhecer que, se a organização é bem sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização.

Todavia a harmonização do concerto organizacional não elimina os conflitos. Estes são igualmente incorporados à cultura da organização, não podendo ser facilmente

modificados, pois estabelecem correspondência com a história e a sucesso da organização.

A parte crucial a ser entendido na dinâmica cultural é o fato de os dirigentes não poderem arbitrariamente mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais. Antes devem possam promover sua evolução, construindo com base em seus pontos fortes e deixando os pontos fracos se atrofiarem com o tempo.

A cultura pode ser manipulada através de anúncio de mudanças ou da instituição de programa, e é modificada na realidade ampliada através da mudança de conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam os primeiros portadores de cultura. Estas transformações ocorrem a partir de uma mudança legítima no comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais.

A liderança institucional atua sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade é indefinível. Daí, que, a força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos que o cercam (líder) dependem da habilidade para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e da disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação. Relembremos que as tarefas acadêmicas serão muito arrojadas para que a liderança institucional pretenda resolvê-la sozinha.

As fontes de poder são ricas e variadas, promovendo fama àquele que o exerce. A possibilidade de influenciar nos processos decisórios é constituir privilégio de poder. Este se exerce por sua vez quando vantagens materiais ou de conforto são acenadas como possibilidades de promoções, patrocínios ou honorarias, através de barganhas cujas contrapartidas são disponibilizadas em promessas de lealdade, serviços, apoio, obediência, dentre outras. Assim, a estrutura organizacional é freqüentemente utilizada como instrumento politiquero, pois envolve transações mesquinhas e de interesses pessoais em detrimento do coletivo e dos fins institucionais. É imprescindível que se contraponha a tal quadro a virtualidade das relações interpessoais de que precisam, associando ética e eficiência administrativa para que a Instituição Educacional realize seus propósitos.

2.2 ESTUDO DE CAMPO

"...voltar a atenção para os seguidores e não para os líderes, e avaliar a liderança perguntando por que os seguidores seguem um líder". (COVEY, 1994, p. 83).

2.2.1 Os Contextos Abordados

A abordagem integrante do presente estudo foi realizada junto à Faculdades Bom Jesus - FAE e na Universidade Tuiuti do

Paraná, instituições de tradição no campo da educação escolar, ambas localizadas em Curitiba.

A densidade estrutural dessas instituições justifica a sua escolha como ambiente de referência para o estudo de campo.

Além disso, as instituições referidas apresentam singularidades organizacionais que geram diferenças sutis na percepção dos profissionais, tornando mais insinuante a abordagem. Tais diferenças proporcionam diversificação explicativa para tendências de resposta.

Em todo caso, a pesquisa não tem intuito de generalizar as observações levantadas, devendo trabalhar a percepção docente, no sentido da formulação de hipóteses interpretativas de efeito comparativo restrito.

2.2.1.1 Faculdades Bom Jesus - FAE (Instituição A)

As Faculdades Bom Jesus - FAE, constitui-se numa instituição confessional particular, sem fins lucrativos. Sua fundação data de 29 de maio de 1957, pela sabia liderança de Frei João Cristóvão Arns. Ela iniciou seu funcionamento com os cursos de Sociologia, Política e Administração Pública. O curso de Ciências Econômicas foi instalado em 1959, sendo reconhecido pelo Decreto nº 54908 em 04 de novembro de 1954, publicado em Diário Oficial da União em 11 de novembro de 1964.

O curso de Administração foi implantado em 1967, sendo reconhecido pelo Decreto n° 70727, publicado pelo D.O.U. em 20 de junho de 1972.

O curso de Ciências Contábeis sendo iniciado em 1972 reconhecido pelo Decreto n° 81309 de 03 de fevereiro de 1978, publicado em D.O.U. de 08 de fevereiro de 1978.

A FAE - Instituição A - situada-se numa área central da cidade fazendo parte da história de Curitiba. Situada à Rua 24 de maio, transversal à rua André de Barros e Visconde de Guarapuava.

Com mais de 40 anos, oferece formação na área de serviços e negócios à comunidade local e regional. Possui 1314 alunos no curso de Administração, 896 são do turno noturno e 418 matriculados no período diurno.

Já o curso de Ciências Contábeis integra noturno e diurno, compõe-se de 94 alunos e noturno de 933 alunos, perfazendo um total de 1027 alunos.

O curso de Ciências Econômicas no turno noturno, integra 734 alunos, e no período diurno acolhe 84 alunos totalizando 818 alunos matriculados, de forma que o total de alunos matriculados nos programas de graduação é de 3.159 alunos.

Seu corpo Docente é composto de mais de 150 professores.

A FAE tem um grande conceito e aceitação na comunidade e no mercado, conta com modernos recursos materiais que sua mantenedora (Associação Franciscana) lhe proporciona. As

Faculdades Bom Jesus - FAE faz parte de um complexo educacional sendo assim constituído:

- a) Colégio Bom Jesus - Centro;
- b) Colégio Bom Jesus - Água Verde;
- c) Escola Ecológica Bom Jesus da Aldeia - Rondinha;
- d) Faculdades Bom Jesus - FAE;
- e) Centro de Desenvolvimento Empresarial - CDE.

2.2.1.2 A Universidade Tuiuti do Paraná - Instituição B

A Universidade Tuiuti do Paraná, constitui-se numa Instituição Educacional de natureza privada, criada em 7 de julho de 1997 e reconhecida como de Utilidade Pública Federal pelo Decreto nº 86.431, 01 de Janeiro de 1981, sendo o seu presidente-fundador Professor Sydnei Lina Santos. As origens da Universidade Tuiuti remonta a 1973 quando se estruturou com estabelecimento isolado de Ensino Superior, e mais tarde em 1994 quando se constituiu sob a forma de Faculdades Integradas.

A Universidade Tuiuti do Paraná situa-se a rua Marcelino Champagnat no bairro Mercês.

A Universidade Tuiuti está implantada em três campos universitários com área total do terreno de 18.338m com 2.100,000 em frente para a rua José Niceo.

Integram a sua estrutura, seis Faculdades: Ciências Biológicas e de Saúde, Literatura, Letras e Artes; Ciências

Exatas e Tecnológicas, Ciências Jurídicas, de Ciências Agrárias.

Oferece mais de 40 cursos de graduação e 40 de pós-graduação, Stricto e Lato Senso.

Seu quadro docente compõe-se de 700 professores, que atendem a mais de 14.000 alunos.

A Universidade Tuiuti do Paraná desempenha uma função de polarização no atendimento educacional regional, representando uma alternativa de ensino superior para um importante requisito da população curitibana e paranaense, bem como para a sociedade do sul do país.

2.2.2 Estrutura da abordagem

A pesquisa realizada pautou-se pelo desdobramento de variáveis conceituais, reagrupadas em um questionário aplicado junto a docentes das instituições de ensino superior.

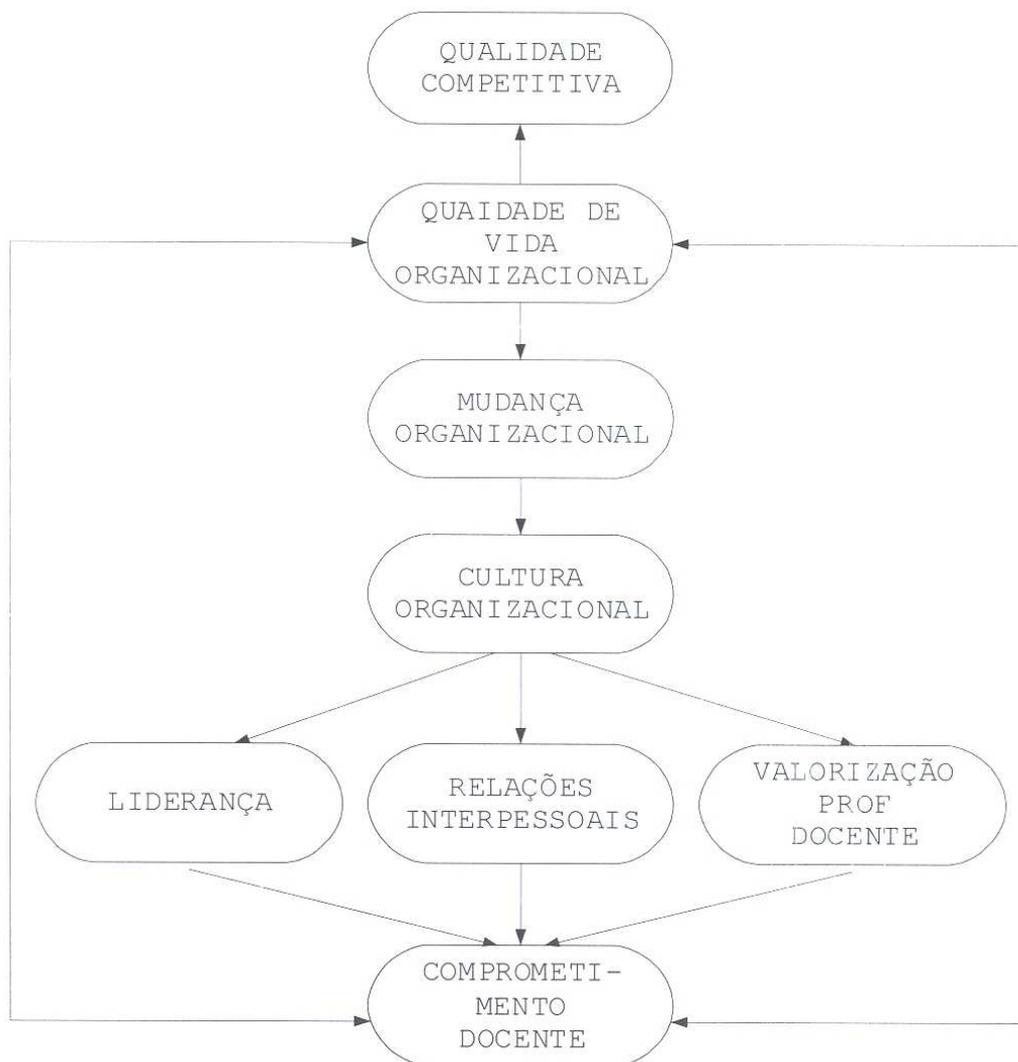
2.2.2.1 Perfil das questões

Partindo da hipótese de trabalho que considera a condição humana enquanto promotora principal do diferencial dos padrões das dinâmicas organizacionais, especialmente daquelas instituições que atuam no campo da educação. Foram selecionadas três sub-dimensões da cultura organizacional, entre as que parecem interferem mais efetivamente no engajamento docente:

- a) liderança;
- b) relações interpessoais;
- c) valorização profissional do docente.

A Figura 2 ilustra as relações das três sub-dimensões com a cultura organizacional.

FIGURA 2 - O COMPROMETIMENTO DOCENTE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL



O desdobramento conceitual das sub-dimensões, Liderança, Relações Interpessoais e Valorização Docente que constituíram objeto de averiguação da presente sondagem, incluiu as

seguintes variáveis conformadas segundo o perfil de enunciado que segue:

Quanto à sub-dimensão cultural **liderança**, adotou-se o seguinte desdobramento enunciativo:

1. Legitimidade de Normas: As exigências formais, no que tange às atribuições docentes interpostas pela liderança institucional (Direção), são vistas pelos docentes como procedentes?
2. Liderança Eletiva: Até que ponto o docente considera que a liderança institucional seria melhor servida se derivasse de um processo eletivo?
3. Diversificação de Tarefas: Qual o nível de satisfação do docente em relação à diversificação de tarefas proporcionada pela liderança institucional?
4. Valorização, Empenho Profissional: Qual o nível de satisfação do docente quanto ao reconhecimento manifestado pela liderança institucional no que concerne ao seu empenho profissional?
5. Liderança Contingencial: Até que ponto permite-se ao docente o exercício da liderança ocasional?
6. Auto-determinação de Metas: Até que ponto a organização/liderança institucional possibilita ao docente definir suas próprias metas, programas de trabalho?

7. Valorização do Potencial Docente: Até que ponto a organização permite ao docente agir intensamente, isto é, trabalhar o seu potencial?
8. Espaço Decisório: Até que ponto a liderança institucional fomenta a autonomia docente?
9. Respaldo à Ação Docente: Até que ponto a liderança institucional respalda as ações docentes?
10. Significado das Tarefas: Até que ponto as tarefas atribuídas pela liderança institucional ao docente parecem, para este último, possuir real significado?
11. Liderança Dialógica; Em que grau se desenvolve o diálogo entre a liderança institucional e o docente na ótica deste último?
12. Relevância da Atualização da Direção: Qual o grau de importância que o docente atribui à atualização profissional enquanto fator de melhor desempenho da liderança institucional ? Se o seu Diretor fosse mais atualizado, sua liderança seria mais efetiva?
13. Relevância do Domínio Técnico: Até que ponto o docente considera a relevância do domínio administrativo enquanto fator de melhor desempenho da liderança institucional? Se o seu Diretor tivesse maior domínio técnico-administrativo, sua liderança seria mais efetiva?

14. Confiança Inspirada pela Direção: Até que ponto a liderança institucional inspira confiança junto ao docente?
15. Estilo de Liderança Institucional: Em que medida o docente identifica como positivo o estilo adotado pela liderança institucional?
16. Relacionamento Humano: Qual o grau de harmonia, compreensão mútua, percebido pelo docente como expressão de seu relacionamento pessoal com a liderança institucional?

Quanto à sub-dimensão cultural **relações interpessoais**, adotou-se o seguinte desdobramento enunciativo:

17. Confiança Inter-pares: Em que medida a confiança se constitui expressão de convivência entre os professores na ótica do docente?
18. Condições de Trabalho: Até que ponto o docente considera que as condições de trabalho favorecem o melhor relacionamento interpessoal na instituição?
19. Flexibilidade Intelectual (Capacidade Compreensiva): Até que ponto o docente considera que a flexibilidade intelectual contribui para a melhor aceitação mútua, entre os professores, de suas diferenças de capacidade e visões?

20. Contexto Administrativo: Até que ponto a articulação formal que rege a organização proporciona o maior rendimento das relações interpessoais?
21. Tolerância: Até que ponto a organização acolhe os equívocos docentes evitando exclusões no grupo institucional?
22. Integração: Até que ponto é efetiva a participação do docente na dinâmica de convivência cotidiana institucional?
23. Liberdade para Transparência Decisória: Até que ponto o docente reconhece o exercício da liberdade e da transparência na construção decisória que rege os processos de cooperação institucional?

No que concerne à subdimensão **valorização profissional do docente**, adotou-se o seguinte desdobramento enunciativo:

24. Compensação Financeira: Até que ponto o salário satisfaz ao docente?
25. Comunicação: Até que ponto o docente tem acesso e integra o circuito de informações, de seu interesse, na organização?
26. Auto-estima: Até que ponto a organização permite ao docente fortalecer a sua auto-estima?
27. Inovação: Em que medida a organização possibilita ao docente criar, inovar, em sua área de atuação?

28. Incentivo ao Desenvolvimento Profissional: Até que ponto a política de incentivos adotada pela organização satisfaz ao docente?
29. Reconhecimento da Produção Técnica do Docente: Até que ponto o docente sente o reconhecimento institucional quanto à sua produção técnica?
30. Pertinência da Avaliação da Qualidade Docente: Em que grau o docente se identifica com os resultados da avaliação institucional que lhe é aplicada?
31. Liderança Contingencial: Até que ponto a organização permite ao docente exercer a liderança ocasional?
32. Co-Gestão: Até que ponto a organização possibilita ao docente demonstrar sua capacidade de transcender as tarefas didáticas usuais, oportunizando uma gestão participativa extensiva?
33. Delegação de Responsabilidade: Em que medida a organização concede iniciativa e autonomia para o docente em situações decisórias institucionais específicas?
34. Metas Profissionais e Pessoais: Até que ponto a organização acolhe o projeto pessoal de auto-realização do docente?

As sub-dimensões conceituais decodificadas no questionário, acima exposto, foram submetidas a uma escolha de qualificação definidas pelo docente abordado.

2.2.2.2 Instrumentos

As questões, tal como acima compreendidas, foram apresentadas aos pesquisados em forma de questionário estruturado com respostas fechadas, destacada individualmente cada variável-enunciado. As respostas foram dadas de modo independente, sem a ajuda interpretativa do pesquisador.

As questões que integraram o instrumento foram formuladas de modo a detectar a percepção docente sobre a situação real, concreta, em que ele vive, na instituição, seja em relação à liderança institucional (direção) seja em relação aos seus pares (demais professores).

Foram apresentadas dezesseis (16) questões para qualificar a sub-dimensão "liderança", 7, para qualificar o "relacionamento interpessoal" e 11 para qualificar a "valorização profissional do docente", perfazendo um total de 34 questões. Foram solicitados, ainda, dados para identificação do respondente, relativos à idade, sexo e tempo de serviço.

2.2.3 Aplicação

2.2.3.1 Distribuição institucional dos respondentes

Não existindo a intenção de generalizar, mas, apenas, de identificar tendências de respostas, à imagem de um caleidoscópio (variação de formas e caixas), foram

distribuídos, aleatoriamente, 100 (cem) questionários aos docentes de cada uma das instituições abordadas, havendo-se obtido 44 respostas dos docentes da Universidade Tuiuti do Paraná e 84 dos docentes das Faculdades Bom Jesus - FAE.

2.2.3.2 Perfil dos respondentes

Os respondentes, nas Faculdades Bom Jesus - FAE, foram maioritariamente do sexo masculino (82,7%) e pertencentes, também maioritariamente, à faixa acima de 35 anos. Quase na mesma proporção situou-se a faixa de tempo de serviço: 80% dos respondentes já ultrapassaram o período de iniciação na carreira junto à instituição. Sendo que na Universidade Tuiuti 80% dos respondentes situam-se no período de iniciação na carreira nesta instituição.

QUADRO 4 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR SEXO E INSTITUIÇÃO

SEXO	FAE (%)	TUIUTI (%)
Masculino	82,7	...
Feminino	17,3	...
TOTAL	100,0	100,0

QUADRO 5 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR IDADE E INSTITUIÇÃO

FAIXA ETÁRIA	FAE (%)	TUIUTI (%)
25 a 35 anos	25,0	9,1
36 a 45 anos	35,0	63,6
46 a 55 anos	40,0	27,3
TOTAL	100,0	100,0

QUADRO 6 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR TEMPO DE SERVIÇO E INSTITUIÇÃO

TEMPO DE SERVIÇO	FAE (%)	TUIUTI (%)
- 2 anos	5,0	36,4
+ de 2 anos a 5 anos	15,0	63,6
6 a 10 anos	80,0	Sem resposta
TOTAL	100,0	100,0

QUADRO 7 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL-INSTITUIÇÃO A

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Relacionamento Humano	25,0	65,0	10,0	0,0	100,0
2. Estilo de Liderança Institucional	45,0	50,0	0,0	5,0	100,0
3. Confiança Inspirada pela Direção	55,0	30,0	0,0	15,0	100,0
4. Relevância do Domínio Técnico	55,0	40,0	5,0	0,0	100,0
5. Relevância da Atualização da Direção	85,0	10,0	0,0	5,0	100,0
6. Liderança Dialógica	75,0	20,0	5,0	0,0	100,0
7. Significado das Tarefa	20,0	55,0	20,0	5,0	100,0
8. Respaldo à Ação Docente	10,0	60,0	25,0	5,0	100,0
9. Espaço Decisório	25,0	45,0	30,0	0,0	100,0
10. Valorização do Potencial Docente	5,0	55,0	40,0	0,0	100,0
11. Auto-determinação de Metas	20,0	40,0	35,0	5,0	100,0
12. Liderança Contingencial	15,0	50,0	35,0	0,0	100,0
13. Valorização e Empenho Profissional	10,0	50,0	40,0	0,0	100,0
14. Diversificação das Tarefas	15,0	50,0	35,0	0,0	100,0
15. Liderança Eletiva	25,0	60,0	15,0	0,0	100,0
16. Legitimidade de Normas	25,0	60,0	15,0	0,0	100,0

QUADRO 8 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL-INSTITUIÇÃO B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Relacionamento Humano	9,1	81,8	9,1	0,0	100,0
2. Estilo de Liderança Institucional	54,5	9,1	0,0	36,4	100,0
3. Confiança Inspirada pela Direção	63,6	9,1	0,0	27,3	100,0
4. Relevância do Domínio Técnico	63,6	36,4	0,0	0,0	100,0
5. Relevância da Atualização da Direção	72,7	27,3	0,0	0,0	100,0
6. Liderança Dialógica	90,9	9,1	0,0	0,0	100,0
7. Significado das Tarefa	18,2	54,5	18,2	9,1	100,0
8. Respaldo à Ação Docente	18,2	54,5	27,3	0,0	100,0
9. Espaço Decisório	18,2	54,5	27,3	0,0	100,0
10. Valorização do Potencial Docente	9,1	72,7	18,2	0,0	100,0
11. Auto-determinação de Metas	18,2	54,5	27,3	0,0	100,0
12. Liderança Contingencial	27,3	54,5	18,2	0,0	100,0
13. Valorização e Empenho Profissional	27,3	54,5	18,2	0,0	100,0
14. Diversificação das Tarefas	18,2	72,7	9,1	0,0	100,0
15. Liderança Eletiva	27,3	63,6	0,0	9,1	100,0
16. Legitimidade de Normas	63,6	27,3	9,1	0,0	100,0

QUADRO 9 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÕES A e B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Relacionamento Humano	19,4	71,0	9,7	0,0	100,0
2. Estilo de Liderança Institucional	48,4	35,5	0,0	16,1	100,0
3. Confiança Inspirada pela Direção	58,1	22,6	0,0	19,4	100,0
4. Relevância do Domínio Técnico	58,1	38,7	3,2	0,0	100,0
5. Relevância da Atualização da Direção	80,6	16,1	0,0	3,2	100,0
6. Liderança Dialógica	80,6	16,1	3,2	0,0	100,0
7. Significado das Tarefa	19,4	54,8	19,4	6,5	100,0
8. Respaldo à Ação Docente	12,9	58,1	25,8	3,2	100,0
9. Espaço Decisório	22,6	48,4	29,0	0,0	100,0
10. Valorização do Potencial Docente	6,5	61,3	32,3	0,0	100,0
11. Auto-determinação de Metas	19,4	45,2	32,3	3,2	100,0
12. Liderança Contingencial	19,4	51,6	29,0	0,0	100,0
13. Valorização e Empenho Profissional	16,1	51,6	32,3	0,0	100,0
14. Diversificação das Tarefas	16,1	58,1	25,8	0,0	100,0
15. Liderança Eletiva	25,8	61,3	9,7	3,2	100,0
16. Legitimidade de Normas	38,7	48,4	12,9	0,0	100,0

QUADRO 10 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÃO A

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Liderança para Transparência Decisória	75,0	20,0	5,0	0,0	100,0
2. Integração	5,0	45,0	50,0	0,0	100,0
3. Tolerância	10,0	55,0	40,0	0,0	100,0
4. Contexto Administrativo	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
5. Flexibilidade Intelectual	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
6. Condições de Trabalho	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
7. Confiança Inter- pares	55,0	30,0	15,0	0,0	100,0

QUADRO 11 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÃO B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Liderança para Transparência Decisória	90,9	9,1	0,0	0,0	100,0
2. Integração	45,4	27,3	27,3	0,0	100,0
3. Tolerância	36,4	63,6	0,0	0,0	100,0
4. Contexto Administrativo	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
5. Flexibilidade Intelectual	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
6. Condições de Trabalho	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
7. Confiança Inter- pares	63,6	9,1	0,0	27,3	100,0

QUADRO 12 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - INSTITUIÇÕES A e B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Liderança para Transparência Decisória	80,6	16,1	3,2	0,0	100,0
2. Integração	19,4	38,7	41,9	0,0	100,0
3. Tolerância	19,4	58,1	22,6	0,0	100,0
4. Contexto Administrativo	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
5. Flexibilidade Intelectual	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
6. Condições de Trabalho	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
7. Confiança Inter- pares	58,1	22,6	9,7	9,7	100,0

QUADRO 13 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL - INSTITUIÇÃO A

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Metas profissionais e pessoais	20,0	40,0	35,0	5,0	100,0
2. Delegação e Responsabilidade	50,0	40,0	10,0	0,0	100,0
3. Co-gestão	5,0	55,0	40,0	0,0	100,0
4. Liderança Contingencial	15,0	50,0	35,0	0,0	100,0
5. Pertinência da Avaliação da Qualidade Docente	5,0	80,0	15,0	0,0	100,0
6. Reconhecimento da Prod. Docente	25,0	25,0	40,0	10,0	100,0
7. Incentivo ao Desenvolvimento Profissional	20,0	50,0	30,0	0,0	100,0
8. Inovação	25,0	40,0	35,0	0,0	100,0
9. Auto-estima	10,0	50,0	40,0	0,0	100,0
10. Comunicação	0,0	30,0	70,0	0,0	100,0
11. Compensação Financeira	25,0	45,0	30,0	0,0	100,0

QUADRO 14 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATOES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL - INSTITUIÇÃO B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Metas profissionais e pessoais	18,2	54,5	27,3	0,0	100,0
2. Delegação e Responsabilidade	36,4	54,5	9,1	0,0	100,0
3. Co-gestão	9,1	72,7	18,2	0,0	100,0
4. Liderança Contingencial	27,3	54,5	18,2	0,0	100,0
5. Pertinência da Avaliação da Qualidade Docente	18,2	63,6	18,2	0,0	100,0
6. Reconhecimento da Prod. Docente	36,4	63,6	0,0	0,0	100,0
7. Incentivo ao Desenvolvimento Profissional	18,2	18,2	63,6	0,0	100,0
8. Inovação	45,4	36,4	9,1	9,1	100,0
9. Auto-estima	27,3	54,5	18,2	0,0	100,0
10. Comunicação	0,0	27,3	72,7	0,0	100,0
11. Compensação Financeira	45,4	27,3	27,3	0,0	100,0

QUADRO 15 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE FATOES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NAS INSTITUIÇÕES A e B

GRAU DE SATISFAÇÃO	SIM/ BASTANTE (%)	PARCIAL/ RAZOÁVEL (%)	NÃO/ POUCO/ MUITO POUCO (%)	SEM RESPOSTA (%)	TOTAL (%)
1. Metas profissionais e pessoais	19,4	45,1	32,3	3,2	100,0
2. Delegação e Responsabilidade	45,2	45,1	9,7	0,0	100,0
3. Co-gestão	6,5	61,2	32,3	0,0	100,0
4. Liderança Contingencial	19,4	51,6	29,0	0,0	100,0
5. Pertinência da Avaliação da Qualidade Docente	9,7	74,2	16,1	0,0	100,0
6. Reconhecimento da Prod. Docente	29,0	38,7	25,8	6,5	100,0
7. Incentivo ao Desenvolvimento Profissional	19,4	38,7	41,9	0,0	100,0
8. Inovação	32,3	38,7	25,8	3,2	100,0
9. Auto-estima	16,1	51,6	32,3	0,0	100,0
10. Comunicação	0,0	29,0	71,0	0,0	100,0
11. Compensação Financeira	32,3	38,7	29,0	0,0	100,0

GRÁFICO 1 - RESPONDENTES POR SEXO E INSTITUIÇÃO

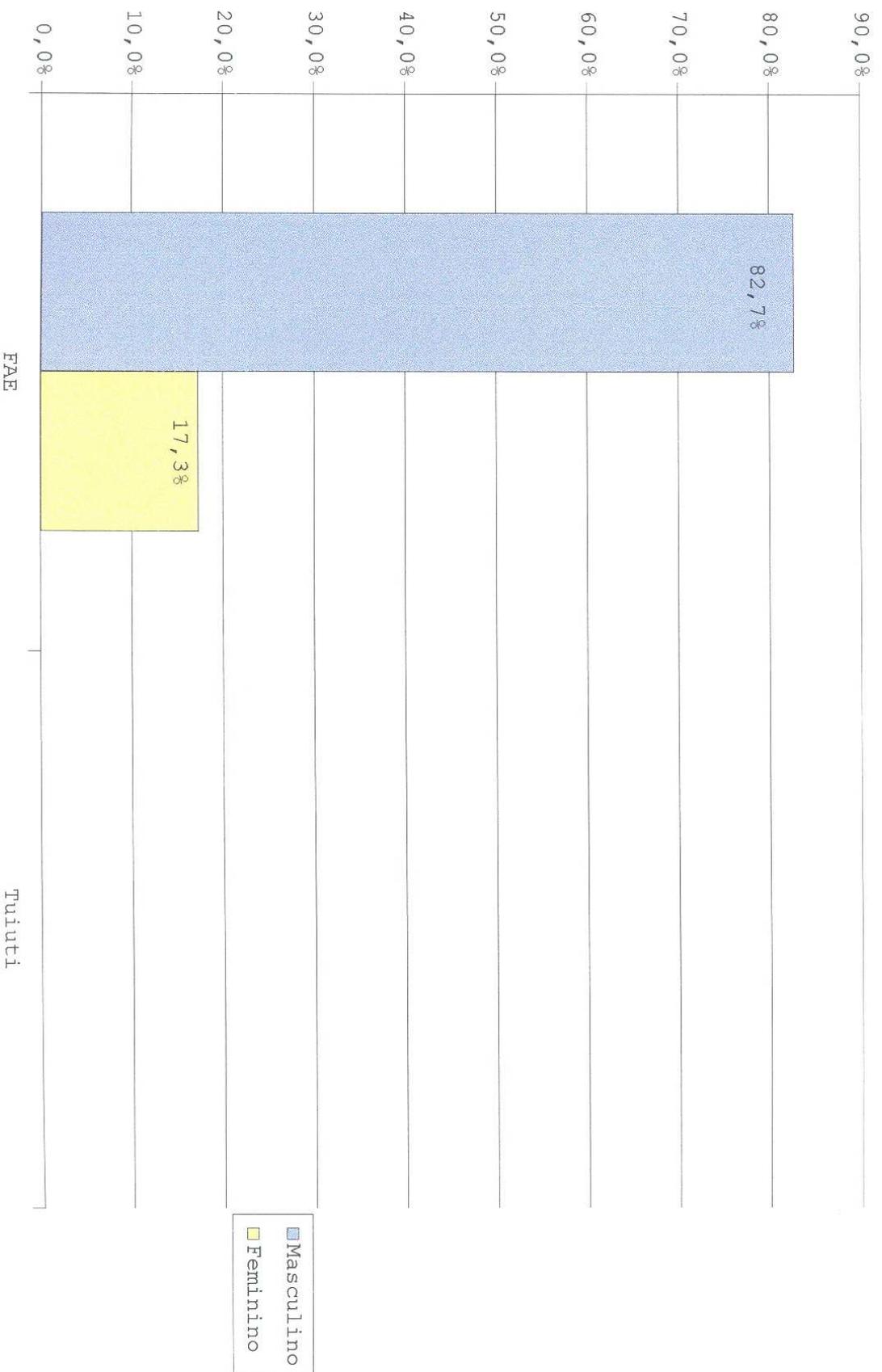


GRAFICO 2 - RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA E INSTITUIÇÃO

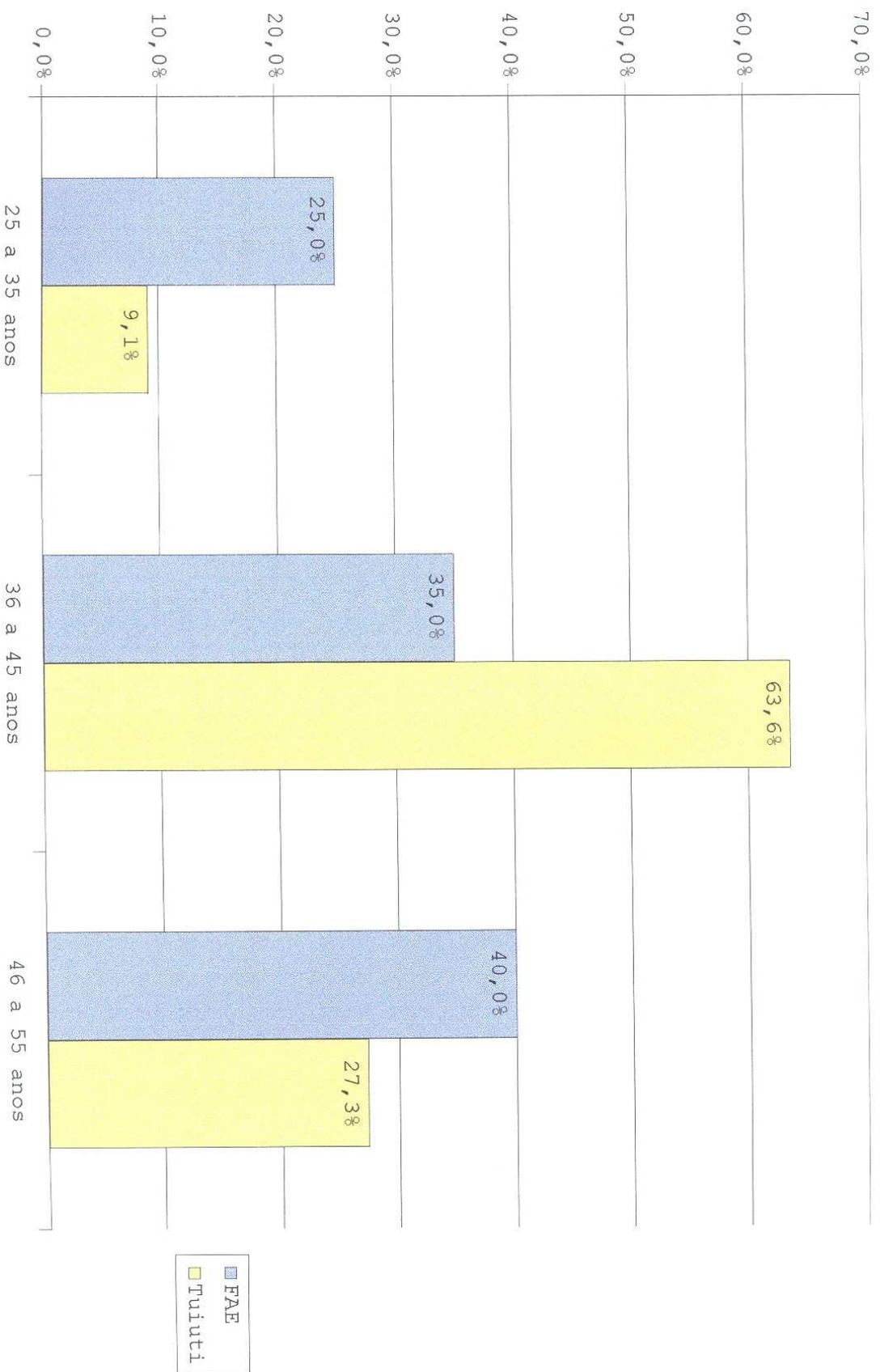


GRÁFICO 3 - RESPONDENTES POR TEMPO DE SERVIÇO E INSTITUIÇÃO

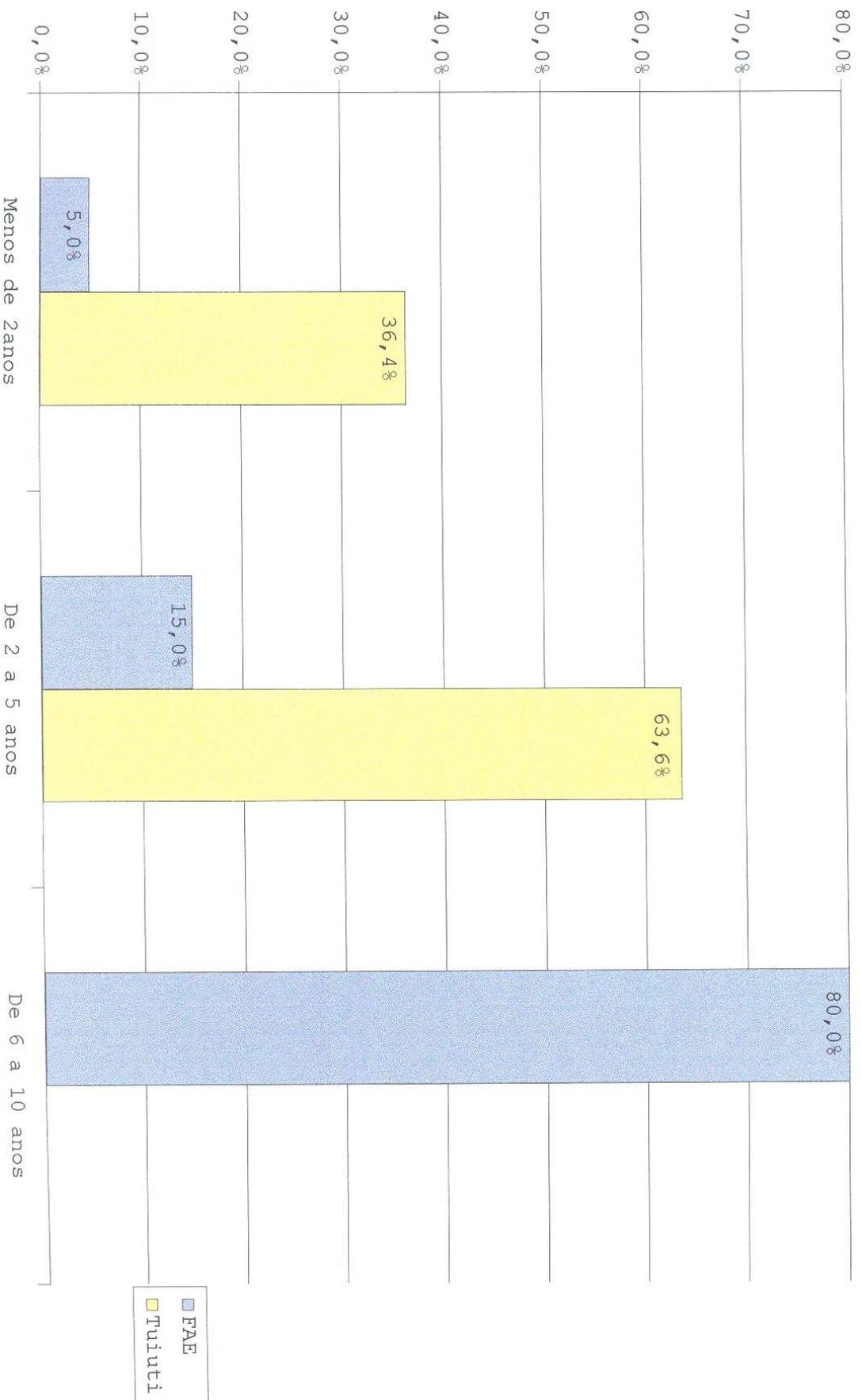


GRÁFICO 4 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - A

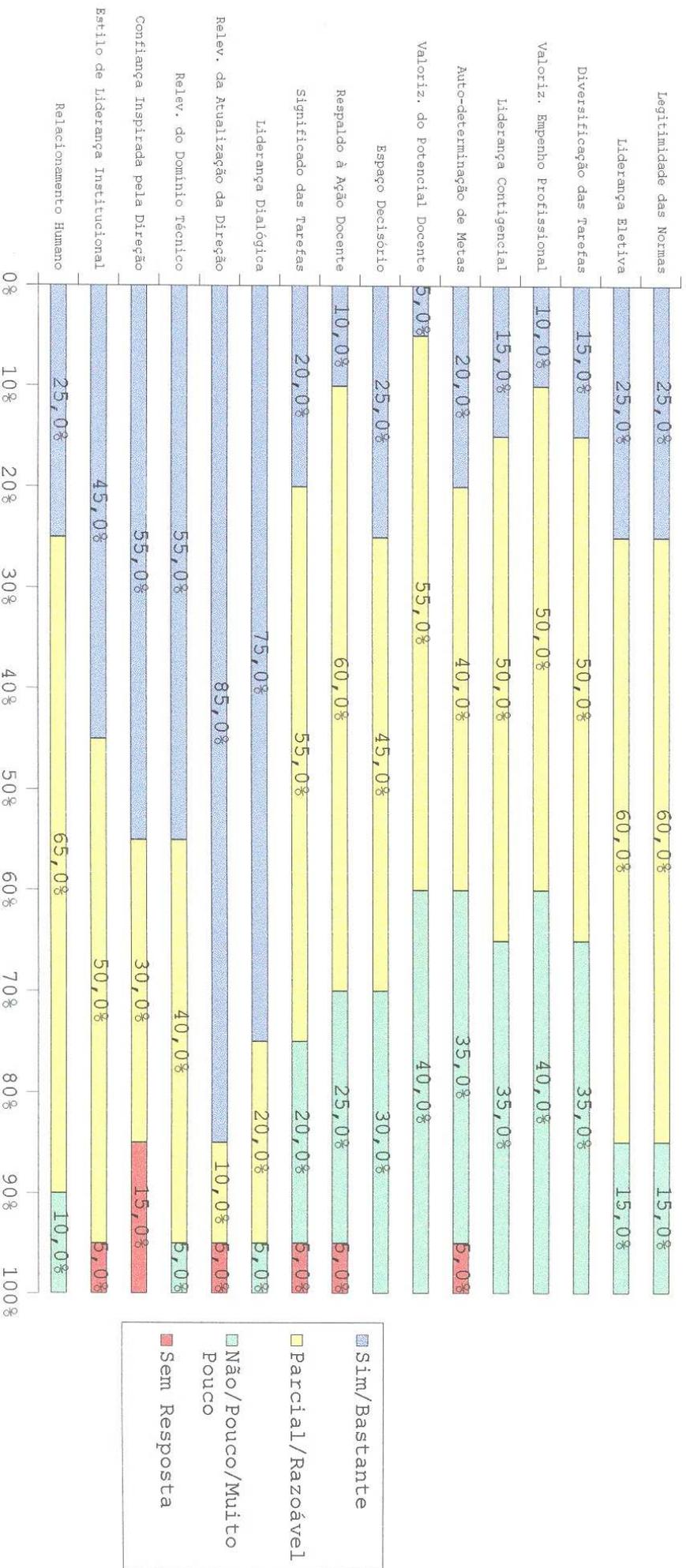


GRÁFICO 5 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - B

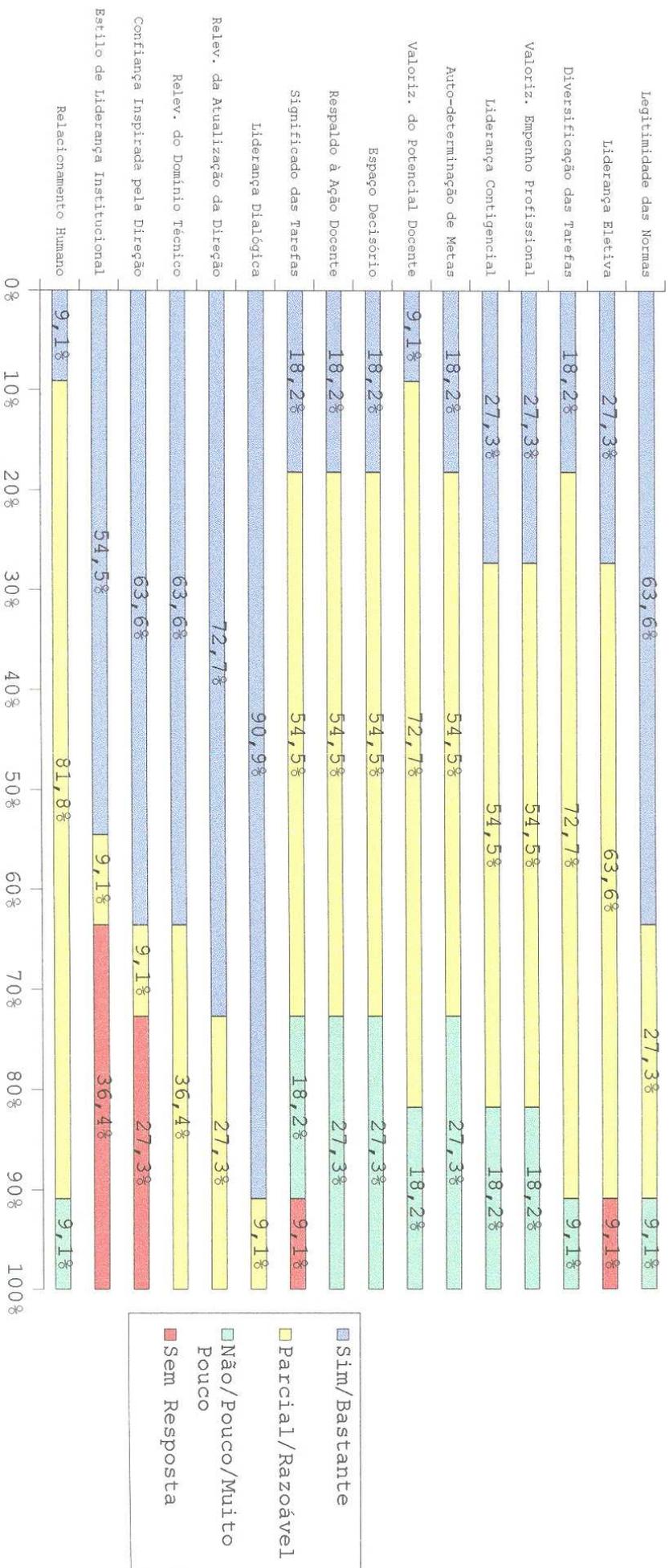


GRÁFICO 6 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO EXERCÍCIO DA MELHOR LIDERANÇA NA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - TOTAL

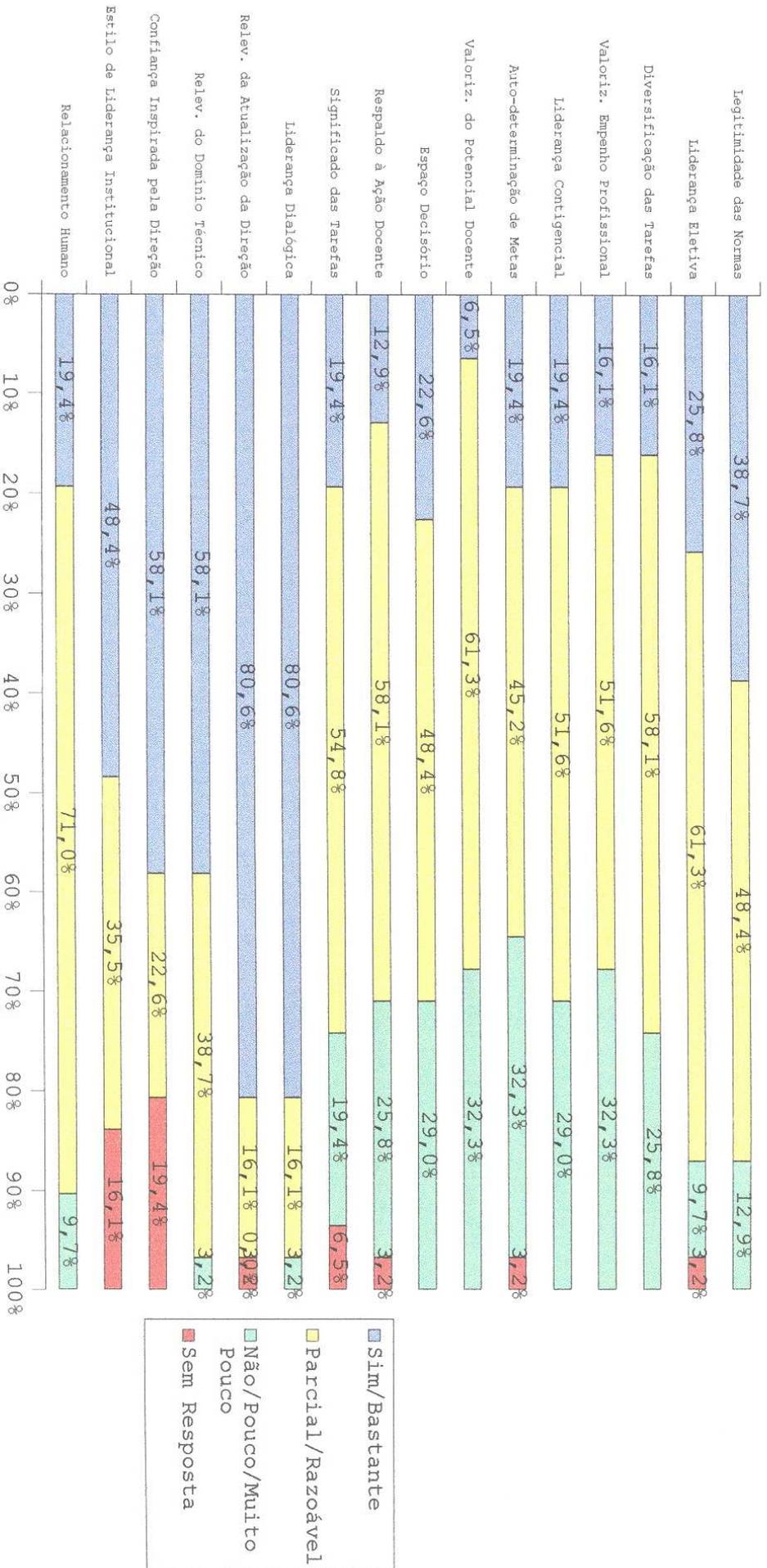


GRÁFICO 7 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - A

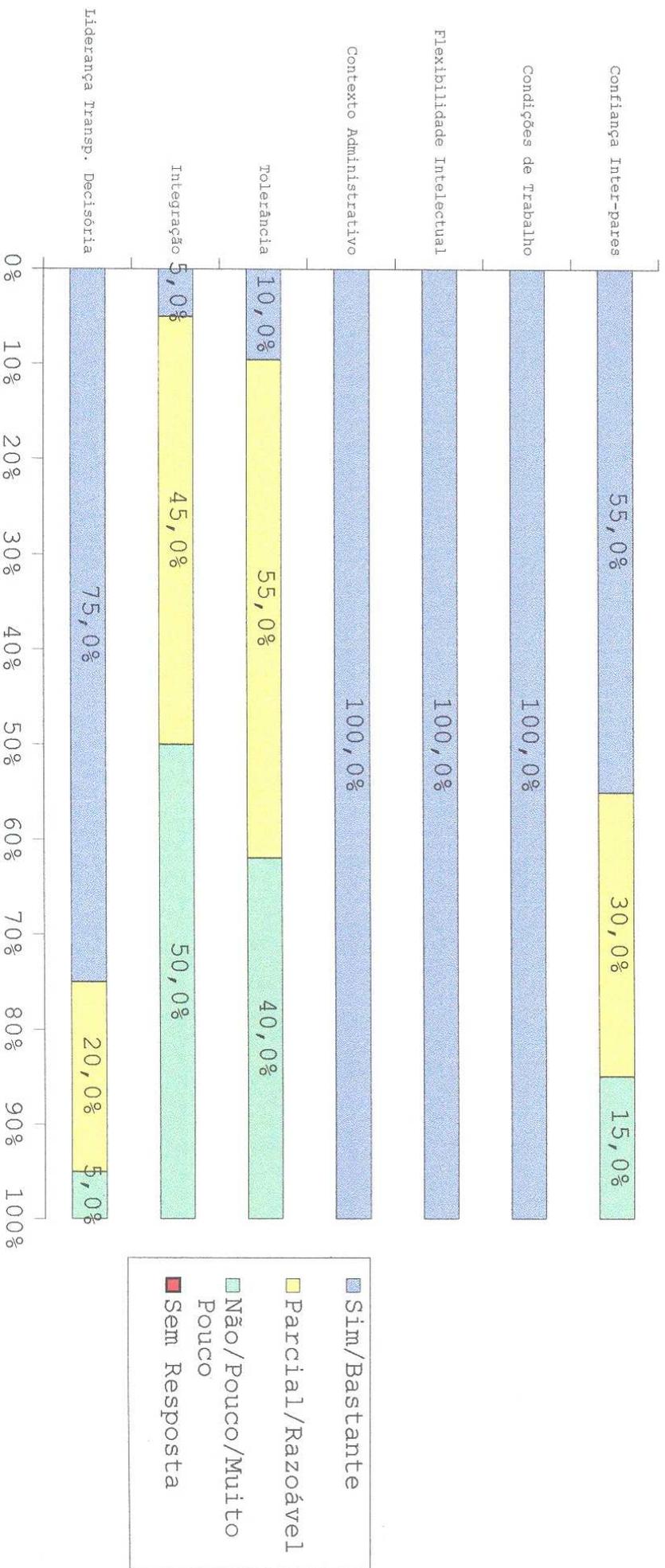


GRÁFICO 8 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - B

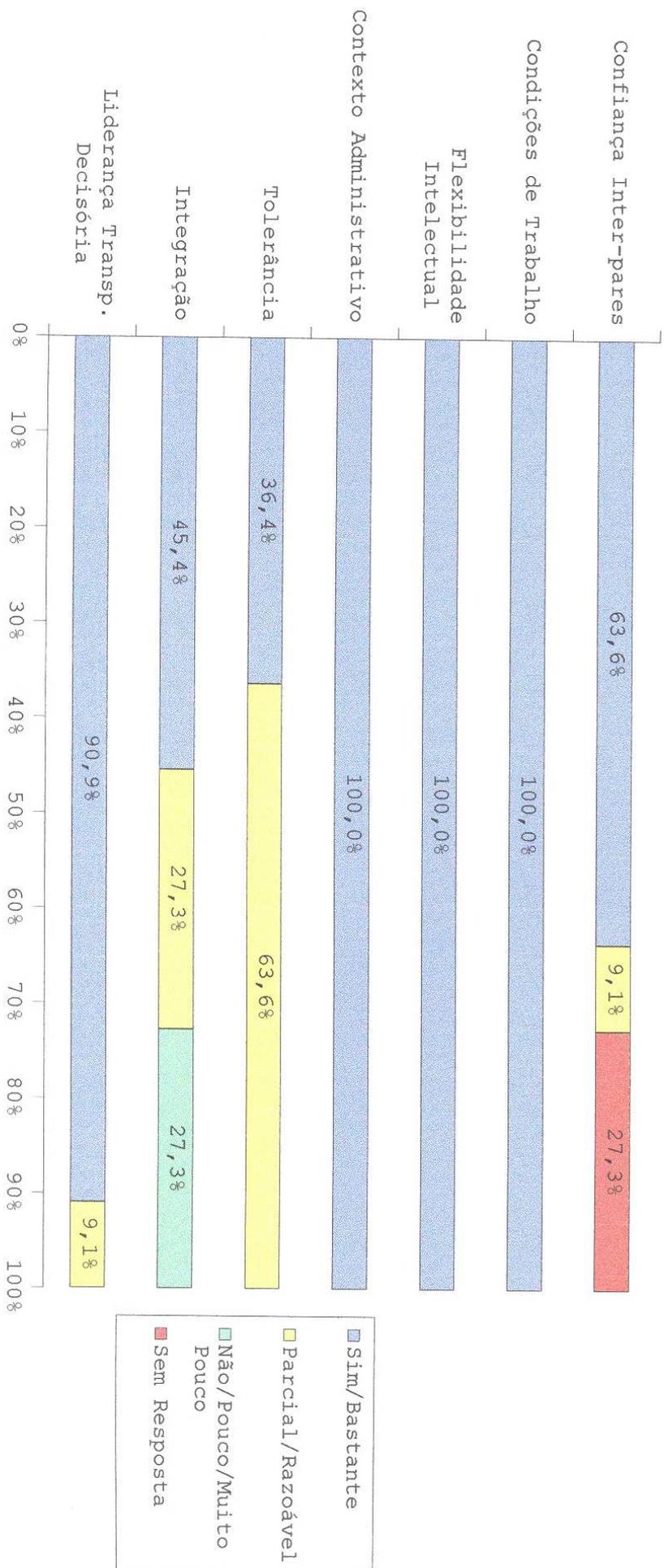


GRÁFICO 9 - EM QUE GRAU VOCÊ CONSIDERA A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTES FATORES NO DESENVOLVIMENTO DO MELHOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL - TOTAL

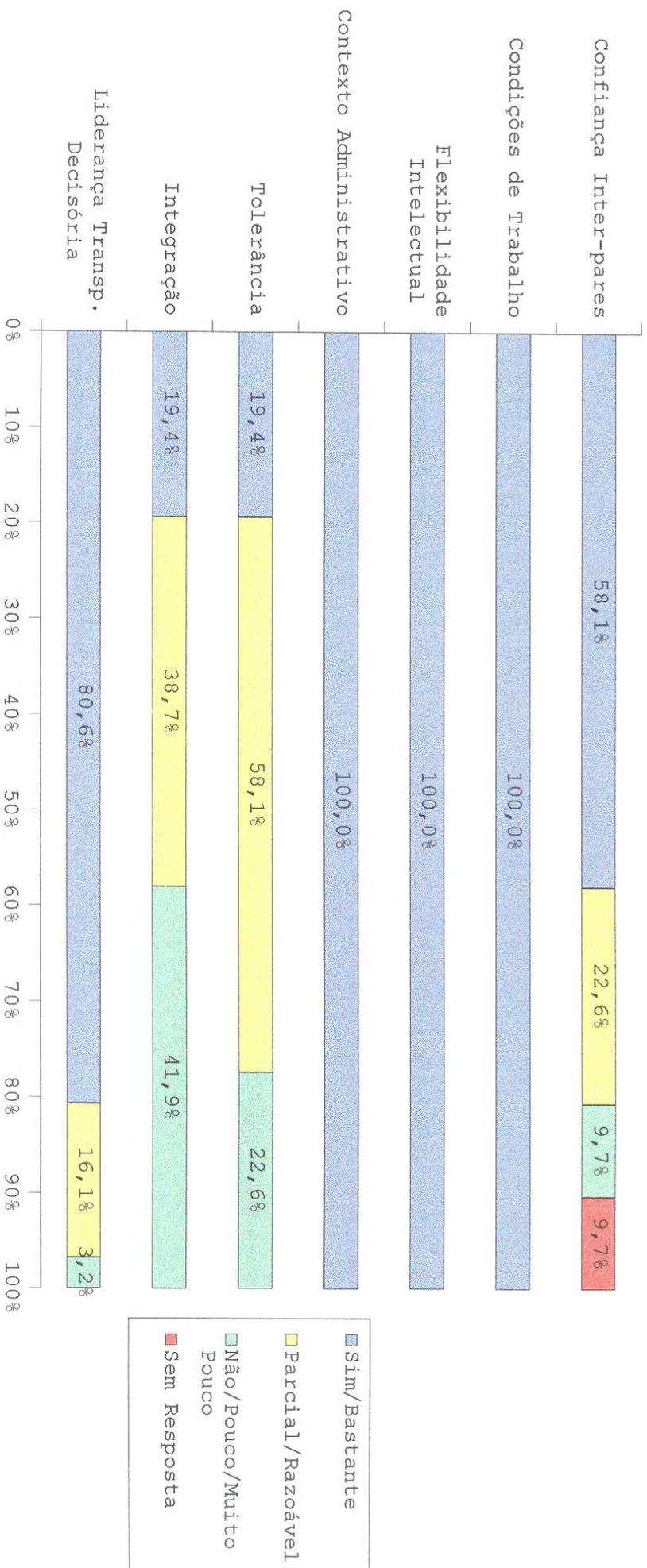


GRÁFICO 10 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTES FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - A

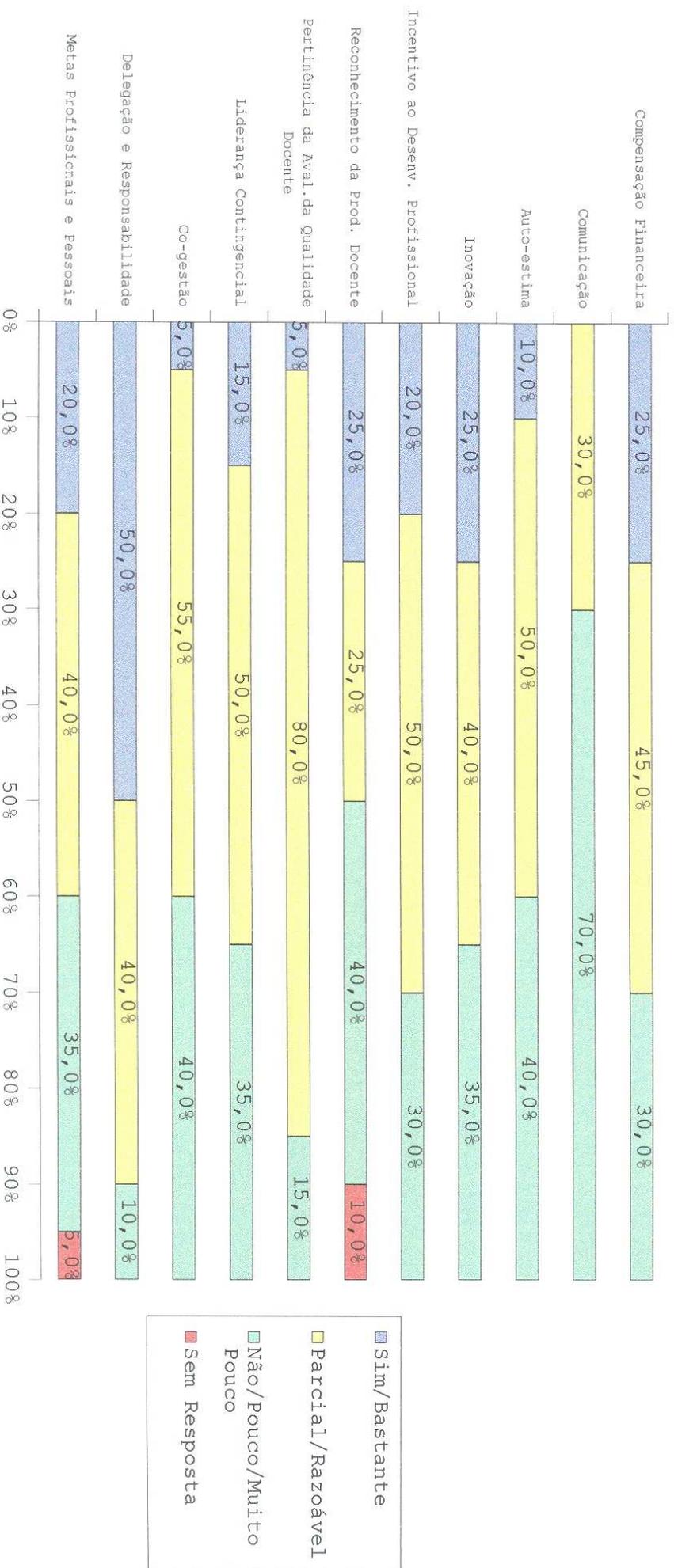


GRÁFICO 11 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTES FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - B

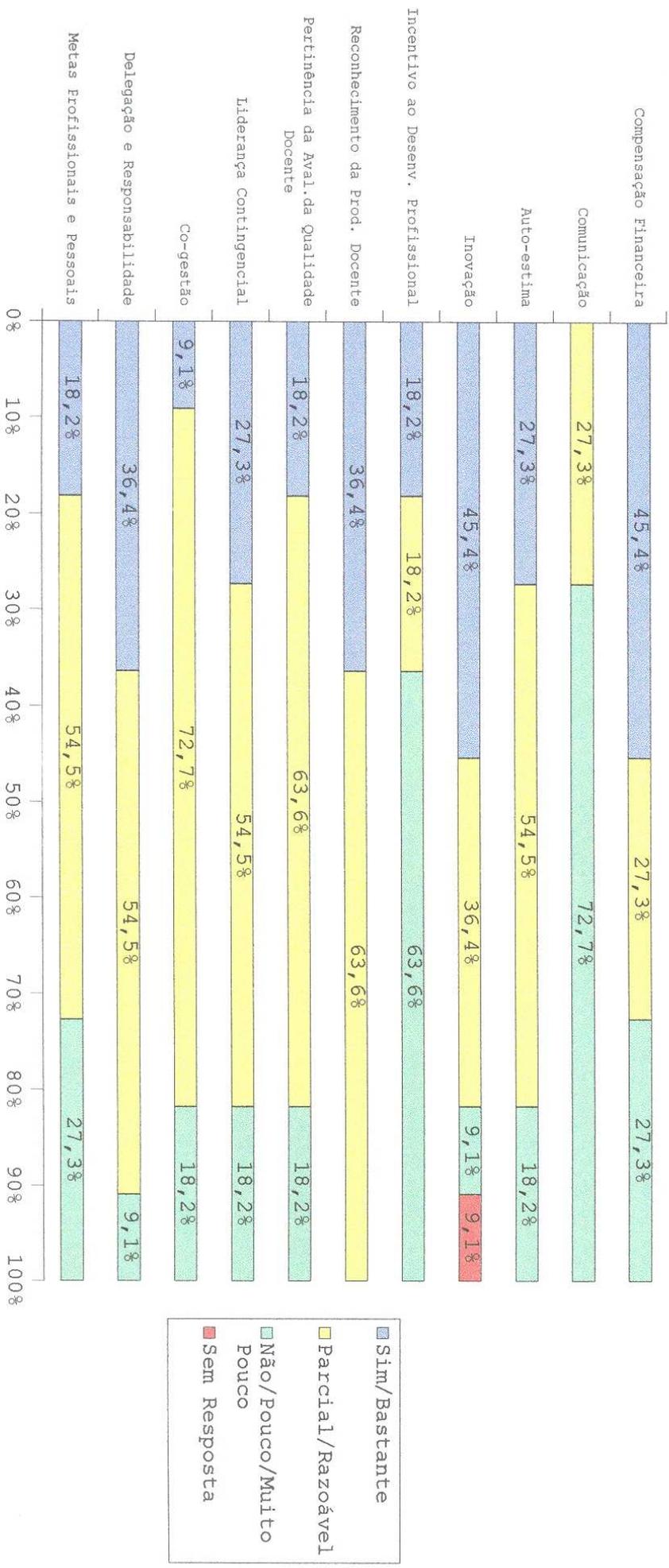
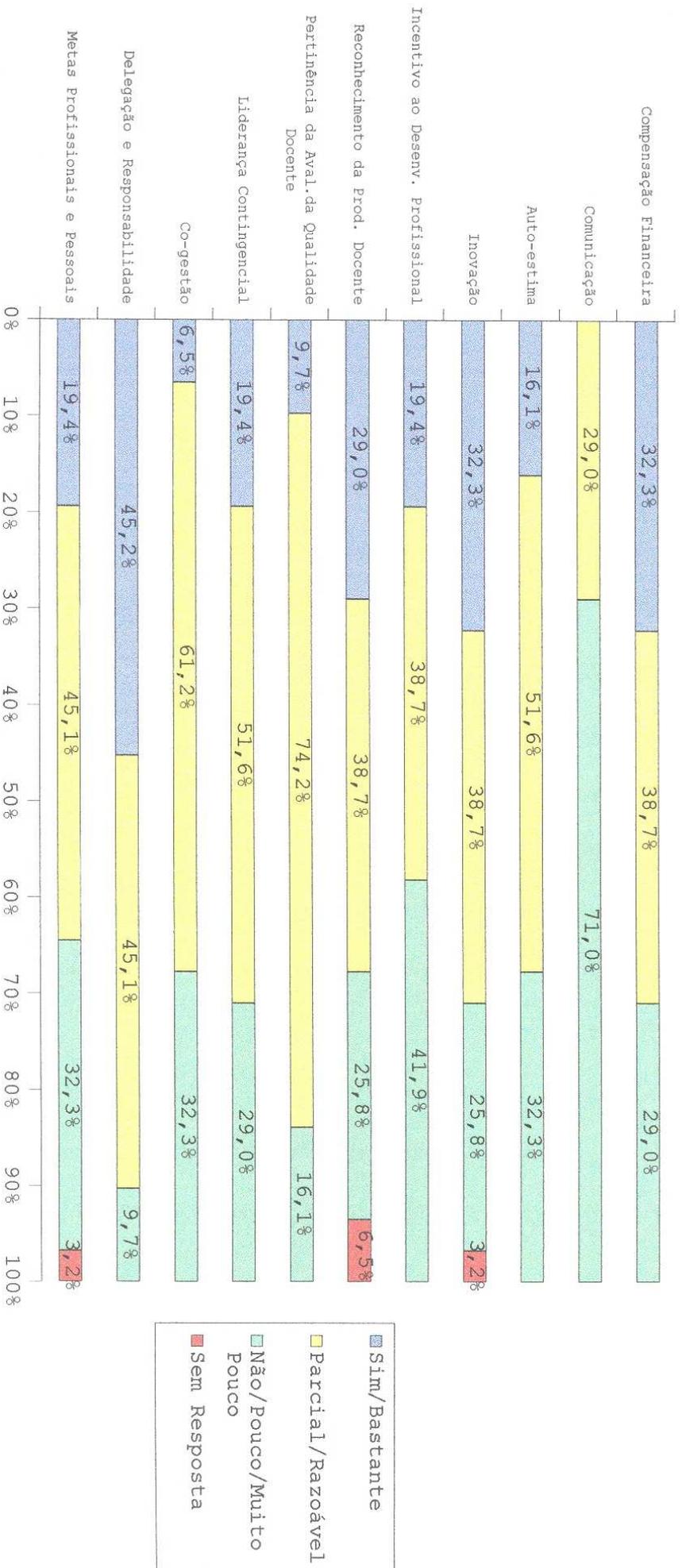


GRÁFICO 12 - SITUE O GRAU DE SATISFAÇÃO/INCIDÊNCIA COM RELAÇÃO AOS SEGUINTES FATORES DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO - TOTAL



2.2.4 Análise dos Resultados

Na sondagem realizada junto às IES escolhidas, constatou-se uma relação significativa entre as expressões das subdimensões culturais organizacionais estudadas.

2.2.4.1 Quanto aos fatores que contribuem para o exercício da melhor liderança naquelas instituições, merecem realce as seguintes observações:

Instituição A:

- a) os fatores mais salientes, em termos de indicação afirmativa no tocante às necessidades que devem ser atendidas para que o líder institucional (o Diretor) apresente um melhor desempenho, incluem a "atualização" e a liderança dialógica, com 85% e 75% de escolhas, respectivamente;
- b) seguem, ainda com maioria de escolhas positivas, os fatores "domínio técnico" do líder e a confiança inspirada, ambos com 55% de incidência para o melhor desempenho da liderança institucional;
- c) por outro lado, os docentes manifestam a quase ausência de possibilidade de auto-determinação de metas e tarefas, baixo uso de seu potencial e ausência significativa de respaldo à sua ação. Ou seja, o docente insinua, com tal perfil de escolha, que ele poderia dar mais de si se a liderança institucional

assim o permitisse (as respostas alcançam 95% de pouco mais razoável respaldo ao docente). Isto quer dizer que o docente pleiteia auto-determinação mas necessita de apoio, respaldo, aprovação;

- d) observa-se, ainda, correlação entre os fatores de relacionamento humano e a liderança contingencial, donde se pode deduzir a hipótese de que a recorrência à liderança ocasional não gera quebra de harmonia;
- e) observa-se, também, incongruência relativa quanto à correspondência das respostas sobre liderança individual institucional e liderança dialógica. Esta, revelada como uma necessidade a ser preenchida (95%), contraria a aprovação do estilo adotado, pela liderança institucional instalada (95%).

Instituição B:

- a) os fatores mais salientes, em termos de indicação afirmativa no tocante às necessidades que devem ser supridas para que o líder institucional apresente um melhor desempenho, se centram com força plena na atualização (72,7%, necessidade máxima e 27,35%, necessidade parcial) e na liderança dialógica (90,9%, necessidade plena, e 9,1%, necessidade parcial) e no domínio técnico (63,6% necessidade máxima, e 36,4%, necessidade parcial);

- b) os fatores "exigências formais" (normas e procedimentos interpostos pela liderança institucional) são vistos como procedentes (63,6%, bastante, e 27,3%, razoavelmente), o que parece ter relação com o alto índice de confiança que a mesma liderança institucional inspira junto ao docente (63,6%, bastante, mais 9,1%, razoável);
- c) com menos ênfase do que a dada nos itens anteriores, os docentes confirmam sua percepção sobre os aspectos de diversificação de tarefas, autonomia e autodeterminação de metas e programas de trabalho e existência de respaldo superior, com um índice de indicação comum (18,2% de confirmação plena e 54,5% de confirmação parcial);
- d) registro positivo, acima precisado, confronta-se, no entanto, com a percepção apresentada pelo docente que revela um relacionamento humano, uma compreensão mútua entre este e a liderança institucional, apenas razoavelmente satisfatória (81,8%), ao lado de um estilo de liderança aceito pela maioria simples, mas objeto de abstenção de resposta de 36,4%. O que poderia levar quase um terço de docentes a se absterem de manifestar sua opinião sobre o estilo de liderança oficialmente adotado?

Comentário comparativo:

Confrontando os quadros de respostas das duas Instituições abordadas (A e B), constata-se uma similaridade de perfil de escolhas com exceção do fator "liderança institucional", que, na Instituição B apresenta uma aprovação destacadamente maior. Esta indicação ganha algum sentido se entendermos que a Instituição B apresenta um porte maior, uma estruturação necessariamente mais complexa e mais densa, e, em vista disso, é possível que o estilo de liderança apareça mais definido, mais explícito.

2.2.4.2 Quanto aos fatores que referentes ao relacionamento interpessoal, podem ser destacadas as seguintes observações:

Instituição A:

- a) os docentes apontam positivamente em relação às condições de trabalho, aceitação mútua inter-pares e entendem que as normas da organização não obstruem as relações interpessoais. A correspondência entre os três fatores é unânime e coincide também no índice, que é pleno (100%);
- b) já no que concerne à tolerância aos erros docentes, as respostas dadas revelam que não há uma tolerância plena. Apesar disso, há indícios de um processo de cooperação inter-docentes, caracterizado pelo exercício

da liberdade e da transparência na construção decisória (50% de escolha sobre a democratização da liderança proporcionada pela organização). A escolha de 55% das respostas sobre o fator "confiança" poderia constituir uma referência explicativa para esta margem de harmonia apresentada.

Instituição B:

- a) do mesmo modo que na Instituição A, os docentes da Instituição B se posicionam positivamente em relação às condições de trabalho, aceitação mútua inter-pares e entendem que as normas da organização não obstruem as relações interpessoais. A correspondência entre os três fatores também é unânime, aqui, e igualmente coincide em índice, pleno (100%);
- b) todavia, surpreende a abstenção na questão relativa à Confiança que rege a convivência docente, cujas respostas vazias alcançam 27,3%;
- c) todos os demais itens relativos ao relacionamento Interpessoal se aproximam de índices de positividade, sendo que o exercício da liberdade (90,9%) constitui, junto com a confiança plena inter-pares (63,6%) as incidências mais insinuantes. Mesmo assim, é possível imaginar que o teor menor de confiança não freia o

exercício da liberdade e a transparência na construção decisória que afeta a rotina docente.

Comentário comparativo:

Todos os fatores que podem interferir no relacionamento interpessoal dos docentes, vindos da organização ou decorrentes dos traços de personalidade do professor, foram visivelmente respondidos com maior peso para a afirmação positiva. Outra vez, portanto, a Instituição de maior porte, densidade e complexidade, aparenta se realizar melhor em termos de convivência docente.

2.2.4.3 Quanto à sub-dimensão cultural "valorização

profissional do professor", os fatores distinguidos pela percepção docente realça as seguintes relações:

Instituição A:

- a) de todos os fatores que revelam a valorização Profissional do docente, tal como por ele percebida, destaca-se a delegação de responsabilidade (50%, plena, e 40%, razoável), onde apenas 10,0% reivindicam mais ou reconhecem a inexistência da prática delegatória;
- b) no entanto, a construção da auto-estima, a pertinência da avaliação da qualidade docente e a oportunidade de transcender as atividades didáticas, não parecem fazer jus na opinião do professor. Ambos os

itens aparecem com um índice de valor marginal (5% das escolhas positivas);

- c) auto-realização e incentivo ao desenvolvimento profissional coincidem em seu índice de escolha, apresentando somente 20% de positividade.

Instituição B:

- a) tanto a compensação financeira quanto a oportunidade de inovação parecem ter boa acolhida na percepção do docente (ambas com 45,4% de indicação plena que podem se somar ao julgamento satisfatório, e 27,3% e 18,2% de negação e/ou abstenção). A própria auto-estima se apresenta com uma valência negativa de 18,2%, isto é, os docentes se manifestam que a organização proporciona o fortalecimento desse sentimento. Em sendo índices aproximados de escolha, poderiam estar relacionados "inovação" permitida *versus* "auto-estima"?
- b) por outro lado, no que concerne à participação do docente no circuito de comunicação e no incentivo ao desenvolvimento profissional, há uma percepção que denuncia marginalização do professor, especialmente no primeiro fator (comunicação), onde o professor não atribui nenhuma resposta plenamente satisfatória. A combinação de respostas revela, ainda, que a organização dá espaço para a inovação docente mas não

reconhece a sua produção. Pode, o docente, estar captando bem a expectativa institucional, que espera mais de quem tem espaço para inovar.

Comentário comparativo:

Novamente, em relação a todos os fatores que forjam um cenário de valorização profissional do docente na instituição, a realidade B apresenta vantagem comparativa, excetuando-se o fator incentivo ao desenvolvimento profissional.

3 REFLEXÃO CONCLUSIVA

A questão do engajamento docente como condição necessária, por um lado, para a concretização de mudanças culturais que determinem qualidade de vida organizacional e, em decorrência, qualidade competitiva global ; e, de outro, como expressão de fatores coniventes pertencentes à cultura da organização é um pressuposto que se mantém.

Os fatores analisados se apresentam com dupla relatividade. Primeiramente, liderança institucional, relações interpessoais e valorização profissional, são apenas alguns dos condicionantes da cultura que interfere na qualidade de vida da organização. Fatores como o perfil formativo do docente, a tecnologia, outros relacionamentos interpessoais que não os inter-pares, as motivações, a competitividade, as expectativas institucionais, o poder de persuasão e a imagem institucional, entre outros, integram o espectro causal da qualidade de vida da organização educacional.

Em segundo lugar, os fatores analisados também apresentam diversidade e variação valorativa desde o ângulo perceptivo do professor.

A tendência das escolhas positivas que se observa em relação à Instituição B poderia ser interpretada como

expressão de uma realidade cuja escala dá espaço a iniciativas técnicas, a esquemas de auto-proteção, participação decisória em âmbitos operacionais, mas onde a confiança inter-pares também pode ser reduzida em face de um clima de competitividade própria das grandes organizações.

A presente sondagem, absolutamente modesta, pode, contudo, oferecer subsídios para a formulação de hipóteses, desde que refinados os seus instrumentos. Alguns conceitos foram apreendidos quase sem distinção, conforme manifestação no ato do preenchimento dos questionários. Apesar da aplicação prever a independência de resposta do professor, muitos foram os casos em que o respondente fez comentários ou buscou aclarar seu entendimento para justificar a sua escolha.

Resta contrapor a percepção institucional à percepção docente. Teria, a liderança institucional (o Diretor de cada uma das Instituições-cenário) percepção diferente sobre a sua atuação, ou, teria percepção correta da percepção docente? A Instituição A sofreu mudança na sua direção logo após a realização da presente sondagem. As respostas vão sofrer algumas mudanças. A reavaliação constante é imprescindível, particularmente junto a realidades muito dinâmicas.

Por último, cabe considerar que a percepção docente, em si, é só um dado de sentido subjetivo-objetivo. E, como dado misto, implica em ser analisado sob mais ângulos. O que leva um professor a determinados julgamentos? Qual o esquema de

referência do docente que orienta suas escolhas? A complexidade do tema é patente e contribui para o inacabamento deste estudo. O que, certamente, sugere mais discussão e continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALTBACH, P. G.; KELLY, G. P. **Nuevos enfoques en educación comparada**. Madrid : Mondadori España, 1990.
- 2 BRANDÃO, Carlos R. **O que é educação**. São Paulo : Abril Cultural Brasiliense, 1985.
- 3 CABAL, A. B. **The Universty as an Institution Today**. Ottawa : UNESCO International Development Research Centre, 1993.
- 4 CAPLOW, Théodore; MCGEE, Reece J. **The academic marketplace**. Nova York : Bassi Bocks Inc. Publisdiers, 1958.
- 5 CARRON, G.; TA NGOC CHÂU. **The quality of primary schools in different development contexts**. Paris : UNESCO, 1996.
- 6 CARUSO, Luiz A. C.; PERO, Valéria. **Empregabilidade e reconversão profissional**. **Revista São Paulo em Perspectiva**. Flexibilidade, Empregabilidade e Direitos. v. 11, n. 1, 1996.
- 7 CERVI, R. M. **Evolução da conotação política dos estudos comparados em educação**. In: **Educar**. Revista do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1985 p. 73-92.
- 8 _____. **La perspectiva internacional en el area de la educación**. Tesis de Doctorado. Barcelona, 1981.
- 9 _____. **O significado curricular da Educação Comparada**. In: **Educar**. Revista do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná.
- 10 CHEIN, Edgar H. **O líder do futuro**. 5ª ed. São Paulo, 1996.
- 11 COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 3ª ed. Rio de Janeiro : Rocco, 1996.
- 12 COMITÊ NACIONAL DE AVALIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. **Uma Proposta Nacional**. Brasília, 1993.
- 13 COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

- 14 CLUTTERBUCK, David; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores** : homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios. São Paulo : Zahar Editor, 1990.
- 15 DRUCKER, Peter F. **A nova era da administração**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- 16 _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1996.
- 17 _____. **O líder do futuro**. 5ª ed. São Paulo : Futura, 1997.
- 18 FONTÁN JUBERO, Pedro. **La escuela y sus alternativas de poder**. Estudio crítico sobre la autogestión educativa. Barcelona : CEAC, 1978.
- 19 FÓRUM PARANAENSE EM DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA, GRATUITA E UNIVERSAL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9394/96. Curitiba, APP - Sindicato, 1997.
- 20 FURTER, P. **Les espaces de la formation**. Lausanne : Presses polytechniques romandes, 1983.
- 21 _____. **Os sistemas de formação em seus contextos**: introdução a um método de educação comparada. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- 22 GARCIA GARRIDO, J. L. **Problemas mundiales de la educación**: nuevas perspectivas. Madrid : Editorial Dykinson, s. l., 1992.
- 23 HALLAK, J. **Invertir en el futuro**: definir las prioridades educacionales en el mundo en desarrollo. Madrid : UNESCO Editorial Tecnos, 1991.
- 24 HALLS, W. D. (Ed.). **Comparative education**: contemporary issues and trends. Londres : Jessica Kingsley Publishers, 1990.
- 25 HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Então você quer conhecer seu estilo de liderança? Training and Development journal. Texto reproduzido no Brasil pelo SESC - Departamento Nacional - Divisão de Documentação e Intercâmbio.
- 26 HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 5ª ed. São Paulo : Futura, 1996.

- 27 IANNI, Otavio. **Era do globalismo**. s. l. : Atlas , 1997.
- 28 KAST, Fremont Ellsworth. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo : Pioneira, 1976.
- 29 KATZ, Robert L. **As habilidades de um administrador eficiente**. Coleção Havard de Administração. São Paulo : Editora Abril S.A., 1986.
- 30 KOONTZ, Harold; O'DANNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração : fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo : Pioneira, 1995.
- 31 KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo : Atlas, 1994.
- 32 LAPEYRONNIE, D.; MARIE, J. L. **Campus Blues: les étudiants face à leurs études**. Paris : Éditions du Seuil, 1992.
- 33 LÊ THÀNH KHÔI. **L'éducation Comparée**. Paris : Armand Colin, 1980.
- 34 LEIDER, Richard J. **O líder do futuro**. 5ª ed. São Paulo, 1996.
- 35 MANNHEIM, Marialice M. F. **O líder do futuro**. São Paulo : Ática, 1982.
- 36 MARQUEZ, A. D. **Educación comparada**. Teoría y metodología. Buenos Aires : El Ateneo, 1972.
- 37 MEDEIROS, Carlos A.; SALM, Cláudio. A questão da flexibilidade no mercado de trabalho. **Revista Novos Estudos**. n. 39. São Paulo : CEBRAP, 1994. p. 53-59.
- 38 MEURIS, G.; DE COCK, G. **Éducation Comparée**. Essai de bilan et projets d'avenir. Bruxelas : De Boeck & Larcier S. A., 1997.
- 39 MEZOMO, C. João. **Qualidade nas instituições de ensino**. s. l. : Edição Cedas, 1993.
- 40 MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **A arte de vencer desafios**. São Paulo : Makron Books, 1998.
- 41 MORGAN, M. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

- 42 MORIN, Edgar; KERN, Anne Brititto. **Terra pátria**. Porto Alegre : Sulina, 1995.
- 43 OCDE-CERI. **Análisis del Panorama Educativo**. Paris, 1994.
- 44 PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de, et al. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1987.
- 45 PEREIRA, Antônio G.; BARRETO, José A. E.; ADRIAN, William. **A pesquisa institucional na universidade**. Coleção de Documentos Universitários. Ceará : Universidade Federal do Ceará, 1982.
- 46 PETERES e WATERMAN. **O líder do futuro**. 5ª ed. São Paulo : s.n., 1996.
- 47 PINTO, Eder Paschoal. Liderança e cultura na administração das mudanças organizacionais. Curitiba. Programa de Pós Graduação em gestão Empresarial - AFAPAR. PUC-PR, s.d.
- 48 PINTO, Eder Paschoal.. **A arquitetura das instituições de ensino e a multianálise do desempenho organizacional**. Curitiba : s.n., 1997.
- 49 RIBEIRO, Darcy. Carta informe de distribuição restrita do Senado. Brasília : Senado Federal, 1992-5.
- 50 RODRIGUEZ, Luiz L. Novos enfoques sobre administração universitária. Palestra proferida no III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Salvador, 1983.
- 51 SANYAL, B. C. (Org.) **Le nouvel ordre international et l'enseignement superieur**. Paris : UNESCO Economica, 1984.
- 52 52 SEILER, D.L. **La politique comparée en questions**. Bordeaux : Institut d'Études Politiques de Bordeaux, 1994.
- 53 SNYDERS, Georges. **Feliz na universidade**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1995.
- 54 _____. **La alegría en la escuela**. Barcelona : Paidotribo, 1987
- 55 TODESCHINI, M.; ZIGLIO, C. **Comparazione Educativa**. Firenze : La Nuova Italia Editrice, 1992.
- 56 TONTINI, Gerson; ESTEVES, Paulo C. L. A qualidade total nas universidades. **Revista de Negócios**. v. 2, n. 1, 1996.

- 57 UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA. La Universidad del Siglo XXI y su impacto social. España, 1996.
- 58 VILLA VERDE, Valéria. **Descentralização e planejamento**: uma contribuição à luz da experiência espanhola. Revista Paranaense de Desenvolvimento. n. 85. Curitiba : IPARDES, 1995. p. 39-56.
- 59 WEISS, Donald. **Como se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. São Paulo : Nabd, 1993.