

2

A Dinâmica das Universidades

Esta pesquisa partiu da premissa de que há necessidade de se vincular a gestão do conhecimento gerado nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, através dos projetos de pesquisas básica e aplicada, com a estratégia institucional, aliada à inserção de políticas de propriedade intelectual.

Para tal, foi necessário identificar as dificuldades que impactam a gestão dos projetos de pesquisa, atrelados à gestão do conhecimento gerado nas IES privadas brasileiras, de forma a assegurar que os bens desenvolvidos no ambiente acadêmico venham a contribuir para a sustentabilidade da instituição e sua projeção como co-participante da posição do Brasil no desenvolvimento científico-tecnológico.

Este capítulo aborda a síntese de algumas das principais discussões presentes na literatura, acerca da problemática atual das universidades brasileiras, bem como, das características mais observadas do modelo de gestão deste tipo de organização.

2.1

A Problemática Atual da Gestão Universitária no Brasil

Segundo Gerard Delanty (2001), nos últimos anos, a Universidade tem sido objeto de análise e crítica em muitos debates na área de ciências sociais. Face à ênfase atribuída à autonomia das universidades, no contexto da teoria social da modernidade, os recentes documentos sobre o tema procuram analisar a coerência do modelo da universidade moderna, diante das características da pós-modernidade e do contexto da globalização. Neste sentido, quatro principais tipos de debates podem ser identificados:

- A crítica liberal entrincheirada, que pode ser chamada de crítica cultural, primariamente preocupada com a universidade como um meio de reprodução cultural;

- A tese pós-moderna, associada a autores como Lyotard e recentemente resgatada por outros como Bill Readings, a qual anuncia o fim da universidade junto com o fim da nação-estado;
- A tese da reflexividade, que é a melhor associada com os que dizem que existe um novo modo de conhecimento, baseado numa relação mais reflexiva entre usuário e produtor, e oferece uma teoria menos dramática, mas que, ainda assim, anuncia a obsolescência da universidade;
- A tese da globalização, a qual chama atenção para a instrumentalização da universidade enquanto ela agrega valores de mercado e a tecnologia da informação.

Atualmente, a partir de debates acerca da reforma do ensino superior, o desafio é adaptar as IES às necessidades de uma sociedade baseada na informação e no conhecimento, constituindo-as como fundamento para o desenvolvimento sustentável.

Neste cenário, a educação superior desejada está pautada: na qualidade; na integração com a sociedade e o setor produtivo; no atendimento às demandas regionais; na pluralidade em modelos e modernidade em sua gestão; na autonomia, a qual é avaliada pela sociedade; na indução de pesquisa aplicada e da inovação; na necessidade de ser financeiramente sustentável; na capacidade de reconhecer os outros *locus* de aprendizagem, apoiada em conteúdos programáticos adequados às demandas da sociedade; na adequação do corpo docente à nova realidade.

Enfim, este novo modelo sugere a educação superior atrelada ao desenvolvimento sustentável do país.

A seguir, verificam-se as políticas que regulam as atividades de pesquisa

2.1.1

As Políticas que Regulam as Atividades de Pesquisa

Segundo Melo (2001), o componente organizacional do sistema de inovação, em muitos países da América Latina, está formalmente estruturado ao longo das seguintes linhas: (i) há uma agência governamental central com a incumbência para definição de políticas de ciência e tecnologia; (ii) existe um

conjunto de agências executoras; (iii) existem instituições responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisas básicas e aplicadas (abrangem-se universidades públicas e privadas); (iv) há instituições responsáveis pela educação técnica e vocacional, bem como treinamentos de curta duração com vistas à qualificação de mão-de-obra; e (vii) existem instituições financeiras e agências de fomento.

No Brasil, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é quem desempenha o papel da agência governamental central, que ora define políticas e atua como organismo de aconselhamento técnico. O MCT age como principal responsável pela coordenação de políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação no país.

Ao longo das últimas três décadas, o Brasil desenvolveu um complexo e significativo sistema de ciência e tecnologia, que engloba diversas agências governamentais – como CNPq, FINEP, FAPESP, FAPERJ, CAPES, entre outras – as universidades públicas e privadas, os institutos de pesquisa do Governo Federal, inúmeros centros de pesquisa em empresas estatais, os centros de pesquisa vinculados às Forças Armadas, os institutos de pesquisa vinculados a governos estatais e alguns centros de pesquisa do setor privado.

Segundo Melo (2001), o grande impulso para o desenvolvimento desse sistema teve início nos anos 1970. Através de um programa ambicioso, o II Programa Nacional de Desenvolvimento (PND), foi criado com vistas à substituição das importações de insumos básicos e bens de capital (ABREU, 1992, *apud* ALVES 2003). Entre os objetivos da política econômica desse período estavam a auto-suficiência industrial e a autonomia científica e tecnológica. Este fato acarretou aportes expressivos de recursos com destinação para o desenvolvimento e consolidação do sistema de C&T, para que, dessa forma, a superação da dependência do país em áreas como química e eletrônica fosse superada.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, a economia mundial vivenciou um elevado processo de reestruturação tecnológica e internacionalização dos mercados, devido à influência da globalização (ÁLVARES, 1997 *apud* ALVES, 2003). Simultaneamente, o sistema de C&T sofreu significativas mudanças. O modelo anterior, baseado no gasto militar e na pesquisa básica, foi sendo substituído por um modelo mais direcionado para a competitividade do sistema industrial e para a solução de questões sociais. Durante este período, a economia

brasileira imergiu em um grande processo de estagnação, enquanto a economia mundial atravessava mudanças radicais. Em consequência, o sistema de C&T brasileiro revelou limitações e, também, sua incapacidade de ajustamento acelerado à revolução científica e tecnológica que se vivenciava em nível mundial.

Segundo Melo (2001), ao longo desse processo, como resultado, tem-se uma centralização do poder decisório das agências responsáveis pela definição e execução de política de C&T na América Latina e, também, no Brasil. De acordo com Bastos & Cooper (1995 *apud* MELO, 2001), existe uma conexão entre essa estrutura institucional e a experiência de regimes políticos autoritários que, em vez de gerar favoráveis condições para uma eficiente máquina estatal, alimentaram a rigidez e a lentidão de políticas, viabilizando as possibilidades de captura de eficiências por setores privados internacionais.

Foi somente no início dos anos 1990 que se buscou uma maior abertura e integração à economia mundial e, também, um modelo de C&T mais estreitamente vinculado com a competitividade industrial e sistêmica.

Com o advento das reformas estruturais na economia do Brasil, a partir da década de 1990, as agências de C&T entraram em um período de transição que ainda não se concluiu plenamente. Segundo Melo (2001), as duas características centrais deste período são: (i) mudanças em políticas de C&T com maior foco a esforços de modernização tecnológica por diversos setores produtivos; e (ii) transformações nos arcabouços institucionais e legais do componente organizacional de sistemas de inovação.

O redirecionamento geral de estratégias de desenvolvimento do modelo de substituição de importações, em direção a um modelo de desenvolvimento de mercado aberto, acarretou mudanças nas direções gerais das políticas públicas ao longo da última década.

Segundo Cassiolato & Lastres (1999), tópicos como, acesso à competição em mercados externos, aumento de produtividade, eficiência, modernização tecnológica, entre outros, tornaram-se preocupações presentes entre empreendedores e gestores de políticas públicas.

Uma imagem clara desse redirecionamento de políticas foi o projeto da Lei de Inovação, encaminhado ao Congresso Nacional em agosto de 2002, com objetivo de superar barreiras históricas que obstruem o processo inovativo no

Brasil. Tal iniciativa, que foi baseada em uma lei francesa criada em 1999, fortalecia as diversas interfaces entre os setores público e privado, como parte de uma estratégia de consolidação de um Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação.

A partir desse cenário, pode-se verificar que o Governo brasileiro está direcionado a aceitar a concepção sistêmica da inovação como uma prática social conduzida por atores diferenciados, conscientizando-se, portanto de seu caráter interativo e da necessidade de definição de novas políticas que se adequem a um ambiente em constante transformação. O MCT vem se utilizando de ferramentas conceituais da abordagem de sistemas nacionais de inovação para refletir acerca de questões estratégicas, institucionais e de políticas de inovação.

Neste contexto, segundo o MCT³, os Fundos Setoriais surgiram na esteira do processo de privatização de alguns setores da economia nacional, tais como exploração de petróleo, telecomunicações, energia elétrica e outros, em resposta à necessidade de aumentar os recursos destinados à C&T e garantir seu fluxo constante. O primeiro a ser criado foi o Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural, CT-PETRO. De fato, a Lei que em 1997 instituiu o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo, também previu a destinação de parcela dos *royalties* da produção de petróleo e gás natural para o financiamento de programas de amparo à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico aplicados à indústria do petróleo. A implementação iniciou-se em 1999, após a publicação dos instrumentos legais que regulamentam seu funcionamento, e serviu como piloto para os outros Fundos.

Os Fundos têm como objetivo garantir a ampliação e a estabilidade do financiamento para a área de Ciência e Tecnologia. Uma das premissas básicas é apoiar o desenvolvimento e consolidação de parcerias entre Universidades, Centros de Pesquisa e o Setor Produtivo, com vistas a induzir o aumento dos investimentos privados em C&T e impulsionar o desenvolvimento tecnológico dos setores considerados, bem como, o incentivo à geração de conhecimento e inovações que contribuam para a solução dos grandes problemas nacionais.

Segundo o MCT, para estimular um desenvolvimento mais coeso no país os fundos setoriais também têm como objetivo a redução das desigualdades

³ Fonte: <http://www.mct.gov.br>. Acesso em 23/01/06. Informações gerais sobre os Fundos Setoriais de C&T.

regionais por meio da destinação de, no mínimo, 30% (trinta por cento) dos recursos para projetos a serem implementados nas regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste.

Para o estabelecimento de estratégias de longo prazo, a definição de prioridades e o monitoramento das ações executadas, a gestão dos Fundos Setoriais envolve a participação de vários segmentos sociais - Governo, academia e setor privado.

Os Fundos são instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação no País. Há 16 Fundos Setoriais, sendo 14 relativos a setores específicos e dois transversais. Destes, um é voltado à interação universidade-empresa (FVA - Fundo Verde-Amarelo), enquanto o outro é destinado a apoiar a melhoria da infra-estrutura de Institutos Científicos e Tecnológicos (ICT's).

O modelo de gestão concebido para os Fundos Setoriais é baseado na existência de Comitês Gestores, um para cada Fundo. Cada Comitê Gestor é presidido por representante do MCT e integrado por representantes dos ministérios afins, agências reguladoras, setores acadêmicos e empresariais, além das agências do MCT, a FINEP e o CNPq. Os Comitês Gestores têm a prerrogativa legal de definir as diretrizes, ações e planos de investimentos dos Fundos. Este modelo, ao mesmo tempo em que possibilita a participação de amplos setores da sociedade nas decisões sobre as aplicações dos recursos dos Fundos, permite, ainda, a gestão compartilhada de planejamento, concepção, definição e acompanhamento das ações de C,T&I.

A partir de 2004 foi estabelecido o Comitê de Coordenação dos Fundos Setoriais, com o objetivo de integrar suas ações. O Comitê é formado pelos presidentes dos Comitês Gestores, pelos presidentes da FINEP e do CNPq, sendo presidido pelo Ministro da Ciência e Tecnologia. Dentre as novas medidas implementadas, cabe salientar a implantação das Ações Transversais, orientadas para os programas estratégicos do MCT, que utilizam recursos de diversos Fundos Setoriais para uma mesma ação.

Desde sua implementação nos anos recentes, os Fundos Setoriais têm se constituído no principal instrumento do Governo Federal para alavancar o sistema de C,T&I do País. Eles têm possibilitado a implantação de milhares de novos projetos em ICTs, que objetivam não somente a geração de conhecimento, mas

também sua transferência para empresas. Projetos em parceria têm estimulado maior investimento em inovação tecnológica por parte das empresas, contribuindo para melhorar seus produtos e processos e também equilibrar a relação entre investimentos públicos e privados em ciência e tecnologia.

Após tramitar no Congresso Nacional, em julho de 2000 foram sancionadas as Leis que criaram os Fundos Setoriais de Energia Elétrica, Recursos Hídricos, Transportes, Mineração e Espacial. No correr de 2001 deu-se a criação dos Fundos de Tecnologia da Informação, Infra-Estrutura e de Saúde e, em dezembro de 2001, foi a vez dos Fundos do Agronegócio, Verde-Amarelo, Biotecnologia, Setor Aeronáutico e Telecomunicações. Paralelamente, num amplo esforço parlamentar, os fundos sancionados foram sendo regulamentados e, atualmente, todos se encontram em operação.

Segundo o MCT, atualmente há dezesseis Fundos em operação, cada um com recursos próprios e exclusivos, são eles:

> CT-Aero	Fundo para o Setor Aeronáutico
> CT-Agro	Fundo Setorial de Agronegócio
> CT-Amazônia	Fundo Setorial da Amazônia
> CT-Aquaviário	Fundo para o Setor de Transporte Aquaviário e de Construção Naval
> CT-Biotec	Fundo Setorial de Biotecnologia
> CT-Energ	Fundo Setorial de Energia
> CT-Espacial	Fundo Setorial Espacial
> CT-Hidro	Fundo Setorial de Recursos Hídricos
> CT-Info	Fundo Setorial de Tecnologia da Informação
> CT-Infra	Fundo de Infra-Estrutura
> CT-Mineral	Fundo Setorial Mineral
> CT-Petro	Fundo Setorial de Petróleo e Gás Natural
> CT-Saúde	Fundo Setorial de Saúde
> CT-Transpo	Fundo Setorial de Transportes Terrestres
> CT-FVA	Fundo Verde Amarelo

Funttel⁴ - Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações *

Com a aprovação da nova Lei de Inovação, em dois de dezembro de 2004, um avanço significativo na direção do estímulo à inovação foi viabilizado entre

⁴(*) O Funttel encontra-se no Orçamento do Ministério das Comunicações e não no FNDCT, como os demais. Fonte: <http://www.mct.gov.br>. Acesso em 23/01/06.

uma das estratégias de avanço científico e tecnológico do MCT em nosso país. Esta Lei está disponível no Anexo 1.

2.1.2

A Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior

Segundo Maccarl & Rodrigues (2003), o crescimento das universidades no Brasil tem ocorrido de forma exponencial, pois a quantidade de cursos em 1990 era de menos de 5.000 e, em 2001 essa quantidade já havia sido elevada para 9.030. O que retrata a evolução do ensino superior brasileiro e sua importância no cenário de desenvolvimento nacional.

O aumento da importância do setor educacional superior na economia está associado a uma acentuada concorrência localizada, o que requer das IES esforços mais intensificados com o objetivo da busca pela eficiência organizacional.

A utilização da tecnologia como indutora da melhoria da eficácia operacional tornou-se inevitável e a gestão do conhecimento e instrumentos de gestão ganharam papel importante como fatores de domínio do negócio. Pois, este tipo de organização apresenta peculiaridades em relação às outras.

Segundo Maccarl e Rodrigues (2003) duas abordagens podem ser identificadas nas IES: uma é através do ato pedagógico e a outra como um negócio educacional propriamente dito. O equilíbrio entre essas duas abordagens remete à eficiência do sistema acadêmico. A gestão do conhecimento faz o papel de ponte entre essas duas dimensões, em consequência da ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional.

O estudo da Gestão do Conhecimento contribui para a formulação de novos conhecimentos no processo de aperfeiçoamento e evolução do estado da arte da gestão moderna das IES.

Neste contexto, a estruturação e disponibilização das informações geradas nas IES, com vistas à sua utilização como recurso estratégico, torna-se um grande desafio para este tipo de instituição.

A seguir procurou-se retratar a IES como uma organização, bem como suas peculiaridades.

2.2

A Universidade como Organização

Foguel e Souza (1993) ressaltam que, ao longo do tempo, a Universidade atingiu um grau de complexidade significativo, o que fez com que seus administradores revissem estruturas e fizessem proposições para acelerar o desenvolvimento destas instituições.

Grande parte dos estudiosos busca analisar e criticar as estruturas das universidades, de forma a contribuir, com proposta que vislumbram mais agilidade e mais capacidade de incorporarem novas tecnologias, para que, assim, estas possam estar inseridas no processo de rápida e complexa transformação vivenciado por toda a sociedade ao longo do tempo.

A Universidade possui uma cultura administrativa muito rígida que cabe ser superada. Os administradores dessas instituições ainda relutam em aceitar algumas relações, como o dinheiro/educação, aluno/cliente, conhecimento/produto, esquecendo-se de que o sistema organizacional é financiado com recursos público ou privado.

Neste contexto, os autores retratam estruturas nas quais alguns modelos foram abordados, conforme se pode verificar nos itens a seguir.

2.2.1

A Universidade como Organização de Finalidades Múltiplas

A Instituição de Ensino Superior é diferenciada das demais organizações, devido à existência de objetivos amplos, vagos e pouco definidos, bem como de objetivos difusos e preferências inconsistentes, o que revela, também, a complexidade pela qual estas instituições são permeadas.

Os membros de uma organização são atingidos por tensões geradas devido à multiplicidade de objetivos. Conseqüentemente, uma vez que a Universidade é considerada como uma organização de finalidades múltiplas – ensino, pesquisa e extensão – ocorre a inevitável existência de conflitos em sua esfera.

Segundo Romero (1988), há outros fatores que contribuem para diferenciar a Universidade das demais organizações, tais como:

- dificuldade de separação do processo produtivo universitário, devido à diversidade dos fins – ensino, pesquisa e extensão;
- mensurabilidade limitada, ou seja, as medidas de desempenho pelas quais se podem auferir os objetivos, são apenas parciais e nem sempre podem ser quantificadas, podendo não ter utilidade ou relevância para fins de planejamento, sob o ponto de vista temporal;
- mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade, de quem por um lado depende legal e economicamente, mas da qual está, de certo modo, resguardada por virtude do prestígio e importância geralmente aceita de suas funções;
- relativa difusão de autoridade que, por força da própria anatomia da instituição, funciona através de zonas de poder e influência que parcialmente se sobrepõem – verifica-se por vezes uma multiplicidade de centros de iniciativa e decisão que escapam a um poder central;
- fragmentação interna, tipificada por uma elevada autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, na tradição e na própria natureza das atividades concretizadas em disciplinas; por exemplo, um especialista em um determinado domínio pode ter naturalmente mais afinidades com outros especialistas do mesmo domínio de outras universidades.

Além de ser vista como organização de finalidades múltiplas, discute-se, a seguir, a universidade como uma organização especializada.

2.2.2

A Universidade como Organização Especializada

Para Etzioni (1989, *apud* MACCARL e RODRIGUES 2003), a Universidade pode ser caracterizada como uma organização especialista, pois ela favorece a geração, utilização e preservação do conhecimento. Este tipo de organização se caracteriza pela ênfase na busca dos seus objetivos, pelo número significativo de especialistas (docentes) em relação aos não especialistas e pela relação de autoridade existente entre eles.

O mesmo autor esclarece que o fundamento da autoridade do especialista é o conhecimento e que a relação entre a autoridade administrativa e a especializada

é muito influenciada pela proporção e tipo do conhecimento do especialista. Afirma-se, assim, o conhecimento como fator determinante nas relações entre indivíduos de uma organização.

Na universidade, a relação entre administradores e especialistas se mostra invertida em relação às organizações não especializadas. Isto decorre do fato de serem os administradores das IES responsáveis pelo gerenciamento das atividades-meio (direção de centros, chefes de departamentos, conselhos, entre outros), enquanto aos especialistas cabe a administração das atividades-fim (docentes), centradas na criação, aplicação e manutenção do conhecimento.

Convém acrescentar que a influência desmedida dos especialistas no processo de tomada de decisão pode se constituir em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização, colocando em jogo a sua sobrevivência. Mas, por outro lado, a influência igualmente excessiva da administração também contribuirá para o não atingimento desses objetivos, muitas vezes, impedindo a prática da liberdade acadêmica – resultado da criação e institucionalização do conhecimento.

A partir daí, outra nuance organizacional pode ser retratada de forma a identificar centros de poder na estrutura das universidades, conforme observado no item a seguir.

2.2.3

Centros de Poder em Universidades

Segundo Maccarl e Rodrigues (2003), na Universidade é possível identificar dois centros de poder: (i) o poder acadêmico – baseado no conhecimento e exercício dos especialistas; (ii) o poder burocrático – baseado nas leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e gerencia econômica e exercido pelos administradores.

A relação entre esses poderes é problemática, dada à multiplicidade de interesses envolvidos. Assim, se o interesse do especialista está voltado para a atividade profissional – vista como fundamental em relação ao objetivo específico – o interesse do administrador se detém, em alguns momentos, em atividades não específicas, como por exemplo, a obtenção de verbas para o financiamento destas atividades e o seu gerenciamento, com vistas à aplicação, face às atividades

organizacionais. Em outros momentos, o interesse do administrador se concentra na implantação de reformas estruturais e funcionais das organizações, exercendo o poder político e influenciando o processo de tomada de decisão.

A questão do poder burocrático, quando situada em termos de legislação, assume um caráter pouco expressivo, pois o poder é muito mais complexo do que um conjunto de leis e não pode ser definido como algo natural, global. Ele está em contínua mutação e se materializa através de diferentes formas, o que leva a acreditar na existência de práticas ou relações de poder.

O poder é exercido em diferentes níveis e de acordo com a realidade da estrutura funcional. Com relação à Universidade, a articulação entre esses diferentes níveis de poder provoca tensões que interferem no comportamento dos especialistas e administradores, refletindo-se no processo decisório dessas organizações.

Os métodos teóricos analíticos (não descritivos) de governo de Universidade deixam de transparecer uma estreita relação entre poder e processo decisório, razão pela qual se julga necessário comentar estes modelos, principalmente no que diz respeito a esta relação.

Seqüencialmente, estes modelos são retratados.

2.2.3.1

Modelo Colegial

A Universidade, analisada sob o ponto de vista colegial, ou colegiado, apresenta-se como uma organização cujos membros (docentes e administradores) trabalham em clima de interação, de consenso. Eles compartilham premissas básicas sobre os objetivos e processos organizacionais, eliminando praticamente o conflito, uma vez que as decisões são colegiadas.

Esse tipo de organização pressupõe que a Universidade seja de pequeno porte, pois, caso contrário, pode inviabilizar a interação constante entre seus membros (BIRBAUM, *apud* SIENA, 1993). Na concepção de Baldrige (1971, *apud* MACCARL e RODRIGUES, 2003), este modelo é mais uma ideologia e uma projeção utópica do que um modelo analítico, na medida em que não trata de forma adequada a questão do conflito e descuida das prolongadas batalhas que precedem o consenso.

As variáveis tempo e oportunidade para as discussões, especialmente as que envolvem mudanças significativas, são fatores que interferem no processo decisório e fazem com que as transições ocorram gradualmente. A imagem básica desse modelo é a da comunidade profissional.

2.2.3.2

Modelo Burocrático Profissional

Para Mintzberg (1995), na burocracia profissional a autonomia profissional é de extrema importância. Daí o fato de as instituições universitárias serem, geralmente classificadas como tal. Sendo o saber a matéria prima com que as universidades trabalham, é evidente que os verdadeiros detentores do poder são os peritos profissionais.

O controle sobre seu próprio trabalho significa que o docente atua relativamente independente de seus colegas, mas próximos de seus clientes (alunos), aos quais os serve. O docente que trabalha sozinho em sua sala de aula, em parte separado de seus colegas e superiores, tem uma grande liberdade de jurisdição dentro de sua classe de alunos.

Ao contrário do sistema colegiado, no burocrático a interação entre seus membros será mais ou menos efetiva em decorrência da influência exercida pela legitimidade das relações hierárquicas, através das quais os superiores direcionam subordinados que, por sua vez, apóiam os superiores (SIENA, 1993).

Caracteriza-se, desse modo, a imagem básica de uma burocracia hierarquizada e de uma relação difusa do poder.

Quanto ao processo decisório, define-se como racionalista formal, com decisões baseadas em padrões de interações estruturadas.

Nesse contexto, as mudanças – previsíveis em razão da natureza da estrutura organizacional e das normas de interação – ocorrem lentamente, pois os conflitos existentes entre os especialistas e os administradores interferem nesse processo.

2.2.3.3

Modelo Político

Com base na reflexão de outros autores, Siena (1993) observou que, de novo com o modelo político, a Universidade está apresentada como sendo dividida em grupos com interesses próprios, diversificados e não-consensuais. Esses grupos podem, eventualmente, se unir, com vistas a obter resultados, através de compromissos e barganhas.

O poder é difuso e exercido por indivíduos e grupos de diversos modos e situações diferentes. Embora alguns grupos sejam mais poderosos, não há domínio de um sobre os outros, existindo, no entanto, dualismo de controle e de constantes conflitos entre administradores e profissionais.

A existência de conflito é considerada normal, já que ele pode ser entendido como um elemento básico para a análise da influência política exercida no interior da organização.

O processo decisório pressupõe negociações realizadas por meio de barganha e formação de coalizões, cujo objetivo é ratificar as propostas do bloco majoritário.

O modelo político é o que expressa, de forma clara, que o processo de tomada de decisão nas universidades é mais influenciado pelos interesses dos grupos do que pelos valores econômicos ou organizacionais.

2.2.3.4

Modelo Anárquico

O modelo anárquico pressupõe organizações complexas, nas quais a ambigüidade de intenções perpassa as unidades autônomas de decisão. Nesse tipo de organização, onde interesses e valores são múltiplos e difusos, a existência de conflito é considerada normal.

É importante evidenciar que as características do modelo anárquico podem ser encontradas em determinadas partes das organizações universitárias por um período de tempo. Assim, a imagem de anarquia organizada favorece a percepção da ambigüidade que permeia as inter-relações que acontecem nas Universidades (BALDRIDGE, 1971, *apud* MACCARL e RODRIGUES, 2003).

Cabe também evidenciar que a concepção de anarquia organizada não pode ser entendida como a inexistência de ligação entre as partes da organização (BIRBAUM, *apud* SIENA, 1993), uma vez que a Universidade possui estrutura, funções, regras e regulamentos que compõem a sua cultura organizacional.

Nesse modelo, ao contrário dos modelos – colegial, burocrático e político – o processo decisório é problemático, em razão da desarticulação parcial entre problemas e escolhas, sendo estas ratificadas pela coincidência.

Em relação ao fluxo de informação, neste tipo de modelo, de acordo com McGee e Prusack (1994), cada indivíduo cuida de si em termos de informação e isto estabelece um “estado” de anarquia de informação. Este estado de anarquia de informação traz algumas desvantagens, no longo prazo, pois cada departamento tem seu próprio sistema de informação, podendo ocasionar ambigüidade nas decisões tomadas.

2.2.3.5

Modelo Adhocrático

De acordo com Mintzberg (1995), a adhocracia é uma estrutura: fortemente orgânica, com pouca formalização de comportamento, com grande especialização horizontal do trabalho, baseado no treinamento formal, com tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidades de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projetos baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho; que se apóia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para os mecanismos de coordenação; que utiliza a descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha, peritos de assessoria e de operação.

A tônica para este tipo de modelo é a inovação, sendo que, para Mintzberg, (1995, p. 251), “inovar significa rebelar-se contra padrões estabelecidos. Assim, a organização inovativa não pode se apoiar em qualquer forma de padronizar a coordenação”.

De acordo com o autor, a adhocracia é a que demonstra a menor reverência para com os princípios clássicos da administração, especialmente para com a

unidade de comando. Os sistemas regulados também não têm muita importância. Nessa configuração, a informação e os processos decisórios fluem flexíveis e informalmente. Isto significa que, se necessário, passam por cima da cadeia de autoridade. Não existe uma preocupação para normalizar ou sistematizar esta informação, dificultando a estruturação do conhecimento, ou seja, o conhecimento tácito não é repassado para a estrutura da organização.

Segundo o autor, a adhocracia deve admitir e dar poder a peritos – profissionais, cujos conhecimentos e habilidades foram grandemente desenvolvidos em programas de treinamento. Na adhocracia, os esforços são inovativos e não padronizados.

A partir da exposição dos modelos de gestão nas Instituições de Ensino Superior passou-se à questão da problemática atual da Gestão Universitária no Brasil, conforme vista no próximo item.

2.3

Cultura Organizacional nas Universidades

As dificuldades de mudança de cultura nas universidades, tal qual nas demais organizações é fator preponderante em qualquer processo de mudança. Em uma instituição de ensino superior, tal processo pode vir a ser mais complexo, devido a diferenciados modelos de gestão. Tal peculiaridade requer especial atenção para toda movimentação da questão da inserção de políticas de propriedade intelectual. Apoiado nos autores citados a seguir, a cultura organizacional é retratada de forma a facilitar o entendimento da movimentação rumo à inserção dessas políticas no contexto universitário.

Segundo Schein (1984) cultura organizacional é definida da seguinte forma:

Conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Hofstede (1990), com base na visão de vários autores, a cultura organizacional possui as seguintes características: (i) é determinada historicamente; (ii) é holística; (iii) parte de uma construção social; (iv) relaciona-se com conceitos de antropologia; (v) possui certa flexibilidade; e (vi) é difícil de se mudar.

Segundo Schein (1990), as fontes mais primárias de uma cultura são os pressupostos e padrões que os fundadores, líderes e os primeiros empregados levam para a organização e que são necessários para a sobrevivência de longo prazo. Baseado na filosofia e diretrizes dos fundadores de uma organização é selecionada a alta administração que compartilha da mesma filosofia. Ao captar a imagem do comportamento e atitude da alta administração, os demais funcionários passam por um processo de socialização e internalização. Tal processo de integração de novos membros se perpetua e reproduz a cultura dentro da organização.

Em uma cultura forte, segundo Werner (1998), os valores essenciais da organização são intensamente considerados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será sua cultura. Uma cultura forte terá influência maior sobre o comportamento de seus membros por conta do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

A cultura exerce várias funções em uma organização. Esta cultura proporciona um senso de identidade aos membros da organização e promove o comprometimento que vai além dos interesses individuais.

A cultura pode se tornar um passivo quando os valores compartilhados não estão de acordo com aqueles que podem melhorar a eficácia da organização. Tal fato pode ocorrer no momento no qual a organização passar por mudanças rápidas.

Segundo Schein (1994), há cinco erros que devem ser evitados quando da mudança da cultura de uma organização. O primeiro refere-se à não simplificação da cultura; o segundo preza para o não esquecimento de que a cultura é aprendida; o terceiro aponta para a não limitação do raciocínio sobre a área de conteúdo cultural; o quarto enfatiza que não se deve assumir uma cultura mais forte como a melhor; e, por fim, não supor que a mudança cultural seja um processo simples.

Segundo Gordon (1985), o ímpeto da mudança da cultura organizacional deve ter início na alta administração. Para o autor, a mudança é possível através da perseverança de seus líderes, pois através deles há o reforço dos valores e dessa forma a indicação para a organização que a mudança deve ser realizada. Não se descarta a dificuldade de se manter a cultura de uma organização, mas devidamente planejada e implementada, há a possibilidade de que a nova cultura se sobreponha à cultura anterior. A necessidade de mudança pode surgir devido à mudança de tamanho da organização, mudança no mercado ou características da indústria ou até mesmo do aumento de diversidade de seus produtos.

Gordon (1985) desenvolveu uma pesquisa com o intuito de confirmar que a cultura pode ser medida e possui uma significativa relação com sua performance. Essas dimensões organizacionais são apontadas para o bom desempenho organizacional e financeiro da organização que, combinados, podem aumentar seus resultados. Tais dimensões podem ser vistas a seguir:

- **Clareza de direção.**

Retrata a importância dada pela organização ao grau de clareza dos objetivos e planos propostos.

- **Alcance Organizacional.**

Representa o grau em que a empresa expõe seus objetivos e riscos e inova seus negócios

- **Integração**

Refere-se ao grau de coesão dos membros da organização de modo que trabalhem coordenadamente. Sendo este um indicador de interdependência vertical.

- **Contato com a alta administração**

Traduz o grau em que os funcionários recebem comunicação clara e apoio da alta administração. Trata-se de um indicador de interdependência vertical.

- **Incentivo à iniciativa individual**

Representa o grau de liberdade para a criação e ação para assumir riscos. O que se traduz a um incentivo à inovação.

- **Resolução de conflito**

Trata-se do grau em que os funcionários são incentivados a discutir, abertamente, os conflitos e críticas.

- **Clareza de performance**

Clareza em relação às expectativas de performance exigidas aos funcionários.

- **Ênfase em performance**

Refere-se a forte expectativa por parte da organização na performance individual e organizacional.

- **Orientação para ação**

Trata-se do senso de urgência para se ter as atividades realizadas. A partir daí pode-se checar o grau em que os funcionários percebem que estão recebendo uma remuneração justa e competitiva por seu trabalho e pelo alcance das metas.

- **Desenvolvimento de recursos humanos**

Traduz o provimento de oportunidades para os funcionários crescerem e se desenvolverem dentro da organização.

Em suma, segundo esta visão mais gerencial dos autores ora citados, a alta administração influencia, a partir de sua visão estratégica e foco em resultado, a cultura, que é uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.

No capítulo a seguir a questão da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Propriedade Intelectual nas Universidades é retratada, de maneira sucinta. Permeia-se, através dos tópicos tratados, a importância do conhecimento gerado nas IES, a sua proteção e transferência para sociedade civil.