

ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA E GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE ESPECIALIZADA NO CAMPO DO SABER DA TECNOLOGIA: A CONSOLIDAÇÃO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Cezar Augusto Romano¹

Roberto Candido²

José Reinaldo Silva³

Resumo: Este artigo aborda as peculiaridades da transformação de um Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) em uma Universidade, abrangendo as competências essenciais que diferenciam a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), delineando os aspectos fundamentais para a manutenção e, mesmo, o fortalecimento da identidade institucional. A proposta apresenta um conjunto referencial para a organização, a estrutura e o modelo de gestão de uma Instituição Universitária especializada no campo do saber da tecnologia, ou seja, para uma Universidade Tecnológica, sob a ótica de uma organização do conhecimento, na qual seja privilegiada a missão primordial, de gerar, disseminar e aplicar conhecimentos. Percebe-se que a proposta de universidade especializada preconizada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBE) ainda carece de um modelo autêntico e diferenciado da universidade tradicional no Brasil.

Palavras-chave: Conhecimento. Universidade Tecnológica. Planejamento. Estrutura. Gestão.

Abstract: This article discusses the peculiarities of the transformation of a Federal Center of Technological Education (CEFET) in a University, covering the core competencies that differentiate the institution called the Federal Technological University of Paraná (UTFPR), outlining the key issues for the maintenance and even the strengthening of institutional identity. The proposal presents a set benchmark for the organization, structure and management model of a University Institution specialized in the field of knowledge technology, ie, a University of Technology, from the perspective of an organization of knowledge, which is inside the primary mission, to generate, disseminate and apply knowledge. It

¹ Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba-PR. caromano@utfpr.edu.br

² Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba-PR. robertocandido@utfpr.edu.br

³ Universidade de São Paulo, São Paulo-SP. reinaldosilva@gmail.com

is perceived that the proposed university specialist recommended in the Law of Guidelines and Bases of Education (LDBE) still lacks a model of differentiated and authentic traditional university in Brazil.

Key-words: Knowledge. Knowledge. Technological University. Planning. Framework. Management.

1 INTRODUÇÃO

A Conferência Mundial de Educação organizada pela UNESCO e realizada em Paris, no ano de 1998, consagrou o princípio da função social da Universidade. A partir desta mudança de paradigma, a concepção de Universidade, sob a visão de sua função social, que inicialmente fora transmitir conhecimento e que no século XIX foi ampliada para gerá-lo e transmiti-lo, passa a ser compreendida como gerar, transmitir e aplicar o conhecimento.

Neste contexto, o momento é histórico para a criação de uma Universidade com organização e estrutura administrativa acopladas à missão claramente expressa na Carta de Paris de 1998.

A instituição universitária tem sido uma amálgama de improvisos de diferentes administrações, momentos históricos, governos e pressões sociais externas ou internas; Uma amálgama constituída por percalços e por justaposições sem ter avaliação crítica e multidimensional do que representam todas as misturas que a constituem. Misturas que mais se definem por competições pelo poder do que pela natureza e qualidade do serviço que lhe cabe prestar à sociedade. Isso, obviamente, é negado por grande parte dos componentes e administradores das instituições em uma recusa a considerar-se parte do problema que precisa ser resolvido para que a instituição tenha identidade e efetivo significado social. A universidade precisa inserir-se no contexto social em que atua.

A transformação de um Centro Federal de Educação Tecnológica em uma Universidade exige que se altere o modelo mental vigente e aí reside a arte da mudança. A de alterar a gestão institucional para o novo horizonte que se descortina como uma instituição universitária, sem perder a identidade que proporcionou a oportunidade de ocupar, de forma pioneira, o espaço inovador no País, de uma Universidade Especializada por campo do saber. A primeira Universidade Tecnológica do Brasil.

Este novo ambiente permite que se ouse não apenas uma alteração da atual estrutura, mas também a necessária reestruturação da instituição para facilitar e mesmo induzí-la ao alcance de sua missão. Este novo contexto insti-

tucional, por sua vez imerso num novo contexto do conhecimento, será, sem dúvida, o fundamento para a criação de uma nova arquitetura administrativa e de um modelo de gestão, que de um lado propicie o respeito à identidade institucional e, de outro, conduza e acelere o processo de funcionamento da nova instituição.

O processo vivenciado, de elaboração dos contornos desta nova instituição, exige que a palavra “transformação” seja utilizada de forma cuidadosa, pois se de um lado pode parecer que se está passando por uma mudança evolutiva, de outro pode ser interpretado como transformação “para” uma universidade, o que distorce e mesmo anula a identidade diferencial da UTFPR.

Um dos pilares da identidade de uma universidade tecnológica é sua vinculação com a comunidade. Seu papel de indutora do desenvolvimento social precisa ser alimentado pela capacidade de leitura que faz da sociedade. As suas expectativas, ansiedades, demandas e necessidades precisam ser percebidas e apropriadas pela comunidade universitária. A identidade institucional deve ser a identidade da sociedade que a instituição nutre e da qual se nutre. A partir de uma interação intensa e permanente com a comunidade na qual a instituição está inserida, a organização precisa aprender a perceber, a “ler” o que a comunidade enxerga que é exclusivo e singular do seu modo de agir, em síntese, o que diferencia a instituição.

A gênese e o destino dos processos de produção de conhecimento, de aplicação do conhecimento e dos processos de ensino (de produção de aprendizagem) são a sociedade e suas necessidades. É importante ter clareza das diferenças entre demandas sociais e necessidades sociais. Não se trata de atender a demandas, mas as necessidades, cujo conhecimento também depende de estudo, investigação e organização de conhecimentos de diferentes áreas. Encontrar o equilíbrio entre a missão da universidade, voltada para pensar o futuro, e o seu compromisso com a solução de problemas presentes é um dos ingredientes fundamentais do desenvolvimento do novo modelo universitário.

Este é o diferencial de uma Universidade Tecnológica, sua identidade, o conhecimento especializado; a tecnologia; a competência em transformar conhecimento em tecnologia, dando à sociedade a oportunidade de perceber a utilidade do conhecimento e, em consequência, a importância da instituição. Daí decorre a proximidade entre a instituição e a comunidade.

Neste contexto é que se estabelecem as bases para a estruturação da universidade especializada no campo do saber da tecnologia; A Universidade Tecnológica. Uma instituição universitária com a identidade do diferencial do conhecimento socialmente significativo.

No caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), que nasce com quase vinte mil estudantes e dois mil servidores docentes e técnicos-administrativos dos 11 *campi* que a integram, a elaboração de um Estatuto traz exigências ainda maiores e especiais. Além da identidade institucional clara, é preciso definir com precisão os objetivos institucionais, pelas funções universitárias, e não, pelas atividades (pesquisar, ensinar, fazer extensão), comuns a todas as universidades no país.

Com estas considerações, fica nítido que o Estatuto da UTFPR deve retratar a incorporação da identidade institucional, num processo de aprendizagem, assim como a cultura organizacional estabelecida ao longo de sua existência.

O estatuto não deve e não pode ser considerada uma peça abstrata e genérica, ele tem um papel fundamental de nortear a nova Instituição para o futuro. Nada poderá ser construído posteriormente que não esteja apropriadamente contido nos contornos delineados no Estatuto.

2 A IDENTIDADE INSTITUCIONAL

As organizações unitárias, culturalmente, correm o risco de gerar grande conformismo, podendo sentir sérias dificuldades em inovar ou adaptar-se a meios muito turbulentos. A cultura organizacional com fortes crenças comuns pode dar lugar à miopia estratégica, impedindo as organizações de perceberem mudanças ambientais significativas. Mesmo que a organização consiga adquirir e assimilar novo conhecimento, as mudanças de objetivos, estratégias e políticas podem se tornar difíceis, ou mesmo impossíveis, se forem contra a cultura dominante.

Peters & Waterman (1983) reconhecem também a possibilidade das empresas com culturas coesas e homogêneas permanecerem impassíveis em face de alterações ambientais, por mais drásticas que se apresentem e, apesar de evidenciarem fortes culturas, estão “focadas sobre problemas de política interna”, ou que “olham para os números, em vez de olharem para os produtos e para aqueles que os fazem”.

No ambiente das organizações, as culturas fortes têm vindo a ser muito valorizadas como fator de sucesso no desenvolvimento de sua função. No entanto, elas tornam-se, muitas vezes, “arrogantes e fechadas”, levando a organização a encarar as vantagens de que dispõe como imanando das suas qualidades únicas e da solidez da sua cultura.

Por outro lado, a existência de sub-culturas assentes em valores, crenças e normas, como é o caso dos diferentes setores de uma instituição universitária,

pode dificultar, ou mesmo impossibilitar, a partilha e distribuição de conhecimento interno, travando o processo de aprendizagem organizacional.

Era comum na linguagem da “cultura” do CEFET-PR utilizar-se o termo Sistema quando se referia ao conjunto de unidades (*campi*) que compõem a instituição. Este Sistema, construído ao longo dos últimos vinte anos, herdou a história de uma instituição que ao longo de 100 anos elaborou e consolidou uma identidade própria. Desde a sua criação, no início do século XX, a instituição foi aberta à sociedade, tendo suas atividades direcionadas para atender e beneficiar o desenvolvimento social.

3 ORGANIZAÇÃO, ESTRUTURA E GESTÃO

Esta característica de instituição aberta, com relação de diálogo franco e intensa interação com a comunidade, foi sendo fortalecida, à medida que esta evoluía, sendo claramente definida e internalizada à sua missão. Suas competências internas foram sendo consolidadas e a atuação, como Centro Federal de Educação Tecnológica, possibilitou aos seus agentes focarem a atividade de pesquisa em tecnologia, o conhecimento “produtificado” ou percebido como benefício pela sociedade.

Sendo um dos compromissos diferenciais de uma Universidade especializada, o de que ela precisa estar permanentemente em sintonia com as demandas e necessidades da sociedade, o que realmente importa é a rápida identificação de oportunidades.

3.1 A ORGANIZAÇÃO

A forma da organização, sua estrutura e sua gestão deverão ser delineadas pelo Estatuto, e, portanto, seu caráter democrático emerge com intensidade. Não é apenas a gestão de sua elaboração (e não construção) que se torna importante, mas também a oportunidade de participação efetiva que dará o caráter de comprometimento da comunidade interessada (interna e externa) com a nova instituição.

O costume – quando não o hábito – de reproduzir estatutos e regimentos e constituir os documentos definidores da instituição a partir de premissas voltadas a exigências burocráticas ou documentos “de marketing” são fontes de descaracterização e prejuízo para a identidade da Universidade Tecnológica.

É necessário definir os papéis e a composição de seu governo - o órgão executivo como equipe, e de seu legislativo - colegiados, para viabilizar rapidamente a nova organização universitária.

Estruturas pesadas, (e muitas vezes duplicadas), não ajudariam a consolidar a nova Universidade da forma como se espera que ocorra, ou seja, num curto prazo, para que possa a comunidade acadêmica envolver-se com os projetos e os trabalhos mais específicos, e com os problemas de ordem didática e pedagógica, que reclamam uma grande dedicação e um amplo estudo.

É comum percebermos, na maioria das pessoas, o entendimento de estrutura como sendo a forma de seu organograma. A hierarquia, ou qualquer outra forma de distinção formal e vertical entre as pessoas, é uma necessidade tão antiga quanto a própria organização.

Uma instituição segmentada em categorias de assuntos e organizada por critérios de hierarquia em oposição a critérios de funcionalidade tende a criar mais compartimentos estanques e disputas por poder, verbas e *status* do que a gerar uma organização que compartilha e colabora na direção de finalidades bem constituídas, como objetos de um contrato da instituição com a sociedade. A consequência mais grave é uma orientação pelo atendimento a demandas, oportunidades, emergências e urgências e não ao que é importante para a sociedade.

A visão do que se busca construir não pode ser constituída somente de aspectos “externos”. É fundamental que o propósito, a razão de ser da organização seja explicitada com clareza, como prioridade máxima da visão. Como a Universidade é composta por pesquisadores-especialistas, cada um com sua própria área restrita de conhecimento, sua missão precisa ser muito clara, caso contrário, eles seguirão sua especialidade, ao invés de aplicá-la à tarefa comum, impondo seus próprios valores à instituição.

Somente uma missão clara e concentrada e uma visão comum podem manter a unidade da instituição e capacitá-la a produzir resultados. Na falta destes “fundamentos” a instituição, em pouco tempo, tende a perder sua credibilidade.

Numa organização do conhecimento, como é o caso típico das universidades, a estrutura em rede (o “networking”) deveria substituir a pirâmide. As pessoas precisam formar um todo indivisível, interconectado e interdependente. A interdependência é o fator mais importante na circulação de informações. As pessoas precisam umas das outras para tomar decisões, agir e fazer acontecer. Quando grupos aprendem em conjunto, eles se transformam em vórtices de talentos que podem ser canalizados para gerar os mais elevados padrões de criatividade e realização.

Numa organização criadora de conhecimento, nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação de novo conhecimento, pois o processo deve ocorrer de forma contínua e em todos os

níveis. Colaboradores de diferentes níveis de atuação participam do processo de interação dinâmica da qual o novo conhecimento é o produto gerado.

Esta forma de estrutura da organização contempla o fato de que uma universidade é uma organização de especialistas do conhecimento, e que, portanto, precisa ser uma organização de iguais, visto que nenhum conhecimento se “classifica” acima de outro. O conhecimento precisa ser útil, caso contrário não é percebido pela sociedade. A posição de cada um é determinada por sua contribuição para a tarefa comum e não por alguma superioridade ou inferioridade inerente.

As informações devem fluir rápida e claramente quando as soluções certas têm de ser aplicadas aos problemas certos e da forma correta. Na instituição do conhecimento não há lugar para burocracia.

Neste contexto fica patente que uma organização do conhecimento não pode ser de “chefes” e “subordinados”. No entanto, assim como a família, a comunidade e a sociedade, a organização pode ter líderes, pois ela sempre é gerenciada.

A coordenação age muito mais no sentido horizontal do que no vertical. Problemas e soluções são encontrados mais rapidamente em consequência da comunicação frequente e informal entre os membros da equipe, assim como o aprendizado mútuo ocorre dentro da equipe, à medida que conhecimentos, experiências, problemas e soluções são compartilhados. Este tipo de sinergia intelectual deve ser típico de um departamento (ou de qualquer outro nome que se dê aos setores aonde estejam alocados os professores-pesquisadores) de uma universidade. Desta forma, ao invés de uma pirâmide, a instituição do conhecimento parece-se muito mais como uma teia de aranha.

Numa rede social, os diferentes nós podem ter tamanhos diferentes, de modo que são comuns nessas redes as desigualdades políticas e as relações de poder assimétricas. Numa organização em rede, todos os membros são interdependentes e, portanto, quando se tomam decisões políticas, é preciso levar em conta os efeitos delas sobre todos os membros da organização, até mesmo os menores, pois elas afetarão necessariamente a rede inteira.

Numa Instituição Universitária não é diferente e seus grupos de pesquisa necessitam manter contato direto entre eles para descobrir continuamente novas oportunidades. Este contato cria sinergia entre os indivíduos e, além disso, potencializa a atuação institucional por criar interações entre as redes de relacionamento individuais, provocando um entrelaçamento das atividades das diferentes instituições nas quais os indivíduos estão ligados.

No processo de transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) em Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a gestão da mudança, norteada pelo respeito à história institucio-

nal e o compromisso com o sucesso do seu futuro, deve contar com uma liderança integrativa e manter o foco e as prioridades no delineamento dos três eventos descritos, ou seja, a preservação da identidade institucional, a organização e estrutura orgânica e a forma de gestão, tendo como princípio: perceber o essencial e mudar o que importa. Esta conjuntura justifica pensar e propor um novo modelo de Universidade, moldada para resolução de problemas para a sociedade.

3.2 A ESTRUTURA

A capacidade e a necessidade de mudar de direção, perseguir opções, quando aparecem, descobrir novas caminhos entre problemas e soluções, não importando onde se encontrem, reforçando a percepção de que a velocidade e agilidade têm um significado muito importante, para este tipo de Universidade, e exige uma nova estrutura organizacional e, principalmente, uma forma de gestão institucional nova e integradora.

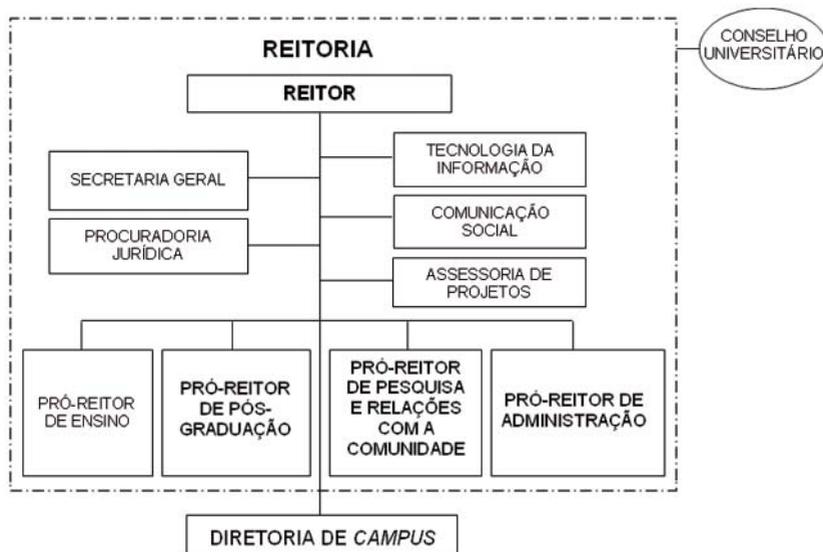


Figura 1 - Proposta de organograma formal sintético da Instituição (do Sistema)
 Fonte: Autoria própria

A estrutura formal, por ser a mais visível e ainda utilizada nas relações de poder, deve mostrar e demonstrar a intenção da mudança pretendida. Precisa prover a garantia de sobrevivência e longevidade para a organização, dando-lhe agilidade de resposta e capacidade adaptativa às mudanças ambientais e mobilidade para focar objetivos, conforme proposta na figura 1.

A estrutura formal, independentemente do seu caráter prioritariamente legal, deve contribuir para nortear as relações de poder no seio da organização e, principalmente, induzir o funcionamento eficaz e harmonioso da estrutura informal.

A função principal da Reitoria, além da representação da Instituição, é a de alimentar as Unidades de responsabilidades (tarefas e respostas à comunidade).

Deve estar claro e internalizado na equipe da Reitoria (governo) o seu papel institucional de planejamento e liderança integrativa do sistema.

Na figura 2 ressalta-se que deve estar nítida, na estrutura formal e no nível de atuação executiva em cada *campus*, a distinção entre “área de conhecimento” (base para constituir departamentos responsáveis pela produção de conhecimento e pela sua aplicação nessas áreas) e “campo de atuação profissional” (base para a disseminação de conhecimento por meio da organização dos cursos de diferentes níveis de formação).

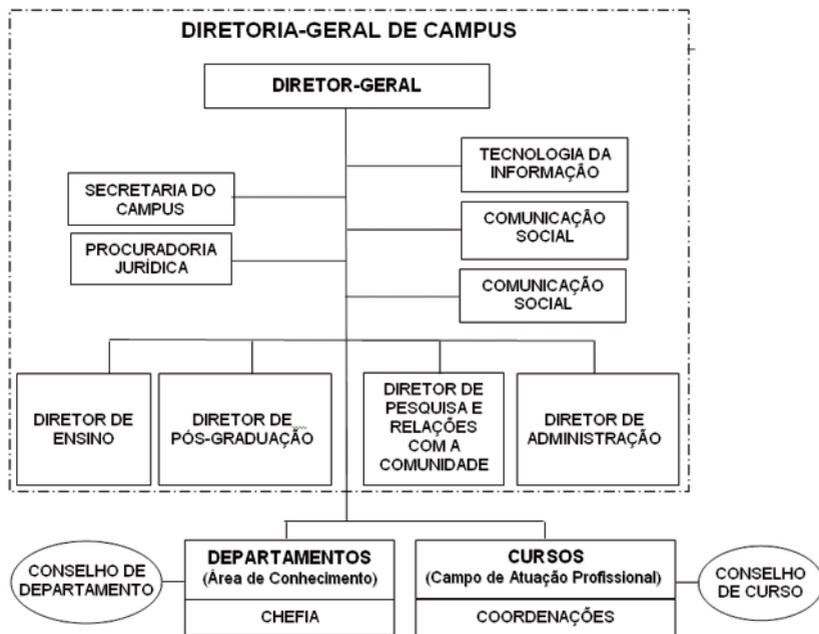


Figura 2 - Proposta de organograma formal da estrutura do *campus* enfatizando a semelhança com a estrutura do Sistema
 Fonte: Autoria própria

Apesar do caráter legal obrigatório do organograma formal, é fundamental que os gestores percebam a interação entre a estrutura formal (burocrática-legal) e a efetiva, explicitada nas relações que configuram a organização da instituição universitária. A concepção organizacional deve ser entendida como um agrupamento de pessoas interligadas, que dão forma e vida a um novo ser. Um ser organizacional vivo.

A gestão se expandirá além das atividades da organização. Em um mundo de crescente interdependência e rápida mudança, não é mais possível resolver os problemas a partir do topo.

Os conceitos de empresas de alto valor e a existência de pessoas com habilidades novas e específicas exigem que tenhamos uma percepção distinta da estrutura organizacional, em relação àquela que comumente encontramos em nossos modelos mentais.

A organização de alto valor dispensa a necessidade de controlar recursos físicos, disciplinar contingentes de funcionários de produção ou impor rotinas preestabelecidas. Com isso não mais existe a necessidade de que as novas organizações sejam estruturadas como as antigas em forma piramidal, que caracterizaram por décadas a produção padronizada em larga escala, com seus executivos chefiando camadas gerenciais amplas e estas, por sua vez, dirigindo grupos cada vez maiores de empregados, todos seguindo procedimentos operacionais padronizados. Este modelo típico das organizações industriais seguia o conceito operacional militar (de onde foi inspirado) de comando e controle.

O conhecimento confere mobilidade aos recursos. Os trabalhadores do conhecimento (professores-pesquisadores), diferentemente dos trabalhadores da manufatura, detêm os meios de produção, pois carregam o seu conhecimento e podem levá-lo a qualquer parte. Ao mesmo tempo, as necessidades de conhecimento das organizações devem sofrer mudanças contínuas, conduzindo a uma parcela cada vez maior de indivíduos que não poderão ser “gerenciados”, de forma tradicional.

Os gestores institucionais (diretores, chefes, coordenadores) ou, como definido na proposta de Reich (1994), os promotores estratégicos de vendas devem criar um ambiente no qual os pesquisadores e técnicos, ou os solucionadores de problemas e os identificadores de problemas, possam trabalhar conjuntamente, sem interferência indevida, como pessoas que facilitam as condições, fornecendo todos os recursos necessários, propiciando o progresso no trabalho e descobrindo novos complementos entre tecnologia e necessidades da sociedade, ao mesmo tempo em que são orientados para que não percam de vista os objetivos institucionais.

O modelo da organização moderna é uma orquestra sinfônica. Cada um dos seus músicos é um especialista de alto nível. Contudo, sozinha, a tuba não faz a música; só a orquestra pode fazê-la. E esta toca somente porque todos os músicos têm a mesma partitura. Todos eles subordinam suas especialidades a uma tarefa comum.

A orquestração do todo é tarefa de muitos maestros, cada um consciente de sua verdadeira identidade e de seu papel dentro e fora de uma organização. Para que uma organização se transforme numa “orquestra de talentos aplicados, é preciso que todos conheçam bem a partitura que vão executar juntos, na certeza de que não existem entidades que são mais importantes do que outras”.

Uma organização criadora de conhecimento precisa estabelecer uma nova estrutura organizacional, que forneça apoio institucional para os membros das equipes de conhecimento.

O trabalho em rede trás um novo conceito para uma nova organização, em que o caráter sistêmico torna todos responsáveis pelos resultados alcançados.

É importante que as Pró-Reitorias sejam concebidas e organizadas na instituição como integrantes de uma equipe de Reitoria (figura 3), e não como um segundo escalão hierárquico do poder na instituição, o que leva, quase sempre, a atuações divorciadas e sem uma articulação integradora e populacionadora de uma orientação segura e bem definida.



Figura 3 - Desenho da Estrutura da Instituição enfatizando a organicidade da Reitoria
Fonte: Autoria própria

Ao Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor, cabe o papel formal de comandar a equipe, integrando suas ações em um direcionamento coletivo, objetivando dar identidade, força e ritmo à Instituição. Com isto, é fundamental deixar claro quais são os Pró-Reitores, e os seus respectivos papéis na instituição, como ampliações das funções do Reitor e do Vice-Reitor. Uma equipe de gestão é muito mais importante do que um gestor.

A própria constituição de cada Pró-Reitoria também reflete esse papel, tendo cada uma em si, uma área de atuação própria, como parte da equipe de “governo” da Universidade, porém não constituindo setor próprio, mas sim, um dos componentes do “Sistema” Reitoria.

Como já explicitado na identidade institucional, um de seus pilares é sua vinculação com a comunidade na qual está inserida, portanto, a existência de um Pró-Reitor de Pesquisa e Relações com a Comunidade é essencial para que exista um ente organizacional permanentemente, cuidando da coordenação do trabalho desta espécie que é realizado pelos departamentos nas diferentes áreas do conhecimento.

O Pró-Reitor de Ensino de Graduação coordena a política de formação de pessoas em diferentes campos de atuação profissional por meio do ensino de graduação, definindo e buscando atingir os objetivos específicos da área, alavancadores dos objetivos institucionais, em conjunto com os Diretores de Ensino de cada *campus*.

Por sua vez, o Pró-Reitor de Pós-Graduação tem, como principal papel, coordenar a política de formação de cientistas e professores de nível superior para a sociedade. Da mesma forma, atua em parceria com os Diretores de Pós-Graduação dos *campi*.

E, de forma semelhante, o Pró-Reitor de Administração tem, como papel particular, a gestão financeira, de recursos humanos de materiais e patrimônio e obras e manutenção, salientando o seu caráter de ser uma reitoria voltada a viabilizar meios para o atingimento da missão da Universidade, não tendo razão de existência em si própria.

A organização em rede proporciona maior eficiência para a gestão matricial, permitindo que cada campus execute as políticas e diretrizes institucionais, operando no seu contexto local (próprio e singular). A cada Diretor de *Campus* cabe a função de “leitor” das demandas e necessidades da comunidade em que está inserido e desenvolva a melhor forma de obter resultados para os objetivos institucionais, de forma customizada.

Com o intuito declarado de fortalecer a idéia de padrão na organização, a representação de suas estruturas deve procurar retratar a similaridade de ação entre diferentes níveis da estrutura.

Na multiplicidade de *campi*, o papel das Pró-Reitorias e o papel dos Diretores de *Campi* (centros de atuação da Universidade) também repercutem sobre a necessidade de ter órgãos colegiados, cuja composição e agilidade sejam compatíveis com a organização da universidade.

Neste sentido, a representação da estrutura sugere que nos diferentes níveis da Instituição privilegie-se a mesma forma de gestão, o mesmo padrão, conforme mostra figura 4.

Estrutura orgânica do *Campus*



Figura 4 - Desenho da Estrutura da Diretoria de campus enfatizando a organicidade institucional e a semelhança com a estrutura da Reitoria
Fonte: Autoria própria

Sendo assim, um Conselho Universitário, com Câmaras correspondentes a cada Pró-Reitoria, pode ajudar a se ter uma estruturação mais ágil e mais representativa nos processos de exame e debate das questões pertinentes a cada área. Desta forma, cada Câmara deve ter uma articulação com os Coordenadores ou Chefes das unidades que realizam as atividades a elas afetas.

Ao colegiado cabe a função deliberativa e legislativa da Instituição, enquanto às Câmaras cabe o papel de elaboração de propostas, exame dos processos, pareceres e trabalhos necessários para fundamentar os processos.

Sendo o Conselho responsável pelas interações mais delicadas, por representar diferentes relações de poder, é indispensável a existência de representatividade, formalizada na sua consolidação, incluindo, na sua estrutura, representantes da sociedade organizada, que esperam demasiados resultados da Universidade.

Respeitando na representação da estrutura o princípio da auto-organização, deve estar visível na proposta de gestão a existência dos colegiados nas demais instâncias do sistema, ou seja, no âmbito do *campus*, no âmbito dos departamentos e no âmbito dos cursos, onde ocorrem as atividades institucionais e onde estão alocados os agentes “produtivos” (discentes, docentes e técnico-administrativos).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação de novo conhecimento significa, quase que literalmente, recriar a organização e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação, não sendo, portanto, um trabalho de poucos, mas sim, de todos.

Maturana (2000) traz o conceito de “sistemas autopoieticos” para representar a autonomia de uma organização criadora de conhecimento. Em um sistema autopoietico, os indivíduos autônomos e os grupos estabelecem fronteiras de suas tarefas por conta própria, a fim de buscar a meta definitiva expressa na mais elevada intenção da organização. As equipes auto-organizadas são ferramentas poderosas para a criação de circunstâncias nas quais os indivíduos possam agir de forma autônoma.

Uma equipe auto-organizada facilita a criação do conhecimento organizacional através da variedade de requisitos dos membros da equipe. Além disso, uma equipe auto-organizada e autônoma começa a estabelecer as fronteiras de suas próprias tarefas e, como uma unidade ampliadora de fronteiras, começa a interagir com o ambiente externo, pois uma organização criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas sim em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. Neste contexto nasce a célula da universidade, o grupo de pesquisa em uma especialidade de uma área de conhecimento (figura 5).



Figura 5 - Representação da organização de um Grupo de Pesquisa da Instituição como uma estrutura em rede de pesquisadores
Fonte: Autoria própria

Os grupos de trabalho devem ter missão clara de criar, expandir e intercambiar conhecimento e, por sua vez, desenvolver capacidades individuais como consequência desse intercâmbio. Também são características das equipes autônomas de formarem-se sem limites definidos, trazendo consigo o compromisso e a identificação, pois como grupo, são os elementos que mais fazem gerar os laços de união fundamentados no conjunto de experiências pessoais. Além disso, é nas equipes autônomas que se fortalecem os sentimentos de pertencer a um grupo que se mantém organicamente.

As redes surgem do interesse comum de pessoas, que se mantêm unidas pelo desejo de contribuir ativamente com o resultado coletivo, orientados por uma visão única. As inúmeras conexões possibilitadas pela forma em teia proporcionam que em cada nó concorram as competências e habilidades de pessoas e também que as aptidões individuais sejam combinadas de tal modo que a capacidade de inovação do grupo será maior que a soma de suas partes.

No entanto, a vantagem mais significativa deste formato é o fato de que como os membros do grupo trabalham juntos em vários problemas e abordagens, acabam aprendendo sobre as habilidades de cada um. Existem contribuições mútuas que contribuem para a melhoria dos desempenhos individuais e coletivo e, acima de tudo, que aumentam a experiência de todos. Cada participante da equipe está a procura de ideias que inevitavelmente impulsionam o grupo para frente.

Este design, em grupos de trabalho, grupos operativos ou comunidades de prática, fortalece os grupos de pessoas que compartilham informações, ideias, experiências e ferramentas sobre uma área de interesse comum e cada indivíduo participa porque o grupo acrescenta valor.

Neste raciocínio, a instituição universitária deverá promover o fim da departamentalização, no sentido burocrático, ideológico e de poder, reconhecendo uma arquitetura organizacional (estrutura), que priorize o controle do ciclo dos acontecimentos (processos) pelo próprio time, grupo de trabalho ou de pesquisa, com liberdade assumida.

Os grupos de pesquisas são constituídos por pessoas que compartilham vivências, problemas, preocupações e, também, paixão sobre um determinado tema que está totalmente ligado às suas trajetórias profissionais e pessoais (figura 6).



Figura 6 - Representação da organização de um Departamento da Instituição como uma estrutura em rede de Grupos de Pesquisa
 Fonte: Autoria própria

Cada vez mais é necessário transferir responsabilidade para as unidades de trabalho de tamanho modesto e escala humana. Numa era de cada vez mais intelecto e cada vez menos material, em que o principal ativo é a imaginação humana, isto fica mais claro, pois não se faz trabalho intelectual em grupos de mil pessoas, mas sim em grupos que tenham a dimensão humana. Este é um dos “fundamentos” que devem nortear a estruturação dos departamentos nas novas instituições universitárias.

Neste novo contexto, torna-se difícil, ou até impossível, o controle de cima para baixo, assim como, torna-se obsoleta a percepção de propriedade centralizada nas organizações de alto valor, onde poder e prosperidade fluem para os grupos que acumularam a experiência mais valiosa em soluções de problemas, identificação de problemas e promoção estratégica de soluções (figura 7).

Este fato reforça a afirmação de Drucker (1999), de que a organização precisa ter uma visão clara e aglutinadora dos interesses individuais e de grupos.

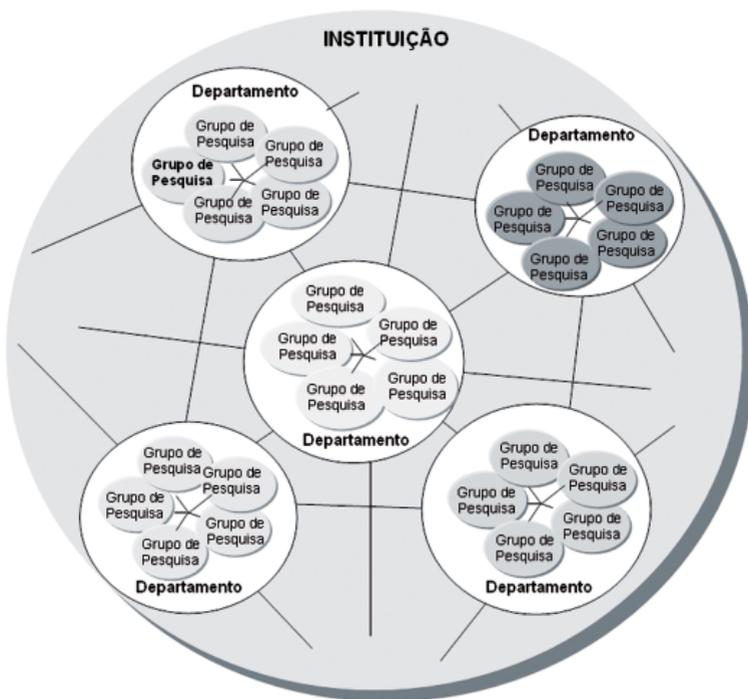


Figura 7 - Representação da Organização da Instituição como uma Estrutura em Rede de Departamentos
 Fonte: Autoria própria

A concepção de sistemas vivos, como redes, fornece, também, uma nova perspectiva sobre as chamadas hierarquias da natureza. Desde que os sistemas vivos, em todos os níveis, são redes, devemos visualizar a teia da vida como sistemas vivos (redes) interagindo à maneira de rede com outros sistemas (redes).

As redes de comunicação podem gerar laços de realimentação que adquirem a capacidade de auto-regulação. Para Nonaka e Takeuchi (1997) uma comunidade que mantém uma rede ativa de comunicação aprenderá com seus erros, pois suas conseqüências se espalharão pela rede retornando posteriormente com realimentação para todo o processo.

A dimensão do desafio da atuação universitária mostra que nenhuma universidade sozinha terá êxito, por maior ou mais poderosa que seja, nas respostas completas necessárias ao sistema de demanda. Esta hipótese não significa, de maneira alguma, que não se possa dar a resposta completa e necessária, apenas indicando que, para buscar alcançá-la, há que se percorrer novos caminhos.

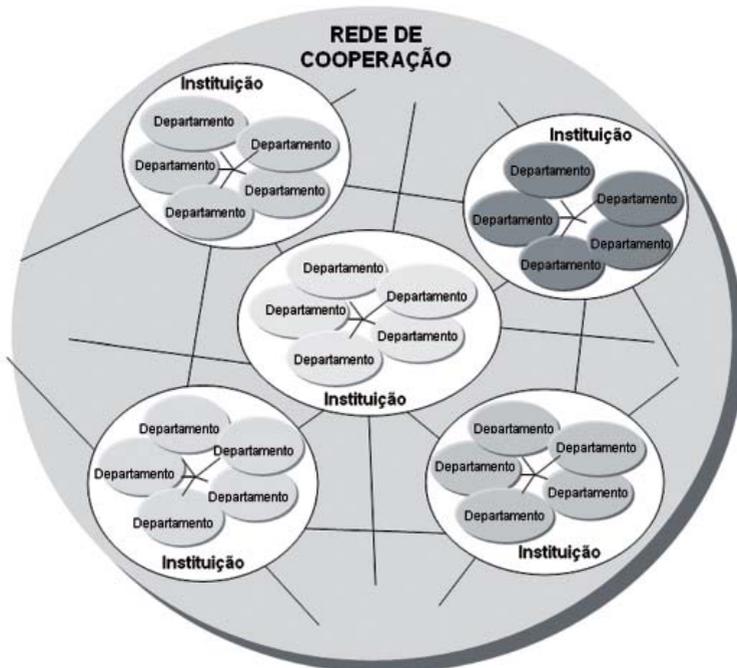


Figura 8 - Representação da Organização da Atuação da Instituição como uma Rede Global
 Fonte: Autoria própria

Este caminho é o trabalho solidário e colaborativo de um conjunto de universidades que tenham objetivos coincidentes e se complementem em suas ações. Dito de outra forma, o sistema de resposta que deverá ser buscado é o adequado funcionamento de redes de universidades (figura 8).

É interessante notar que na proposta de organização, a representação da estrutura fortalece a compreensão de que os agentes, no exercício natural de seus papéis, assumem e alternam posições fortes ou fracas, substituindo o modelo hierárquico formal, atualmente disseminado, no qual o agente é sempre forte ou sempre fraco e que vem gerando inevitáveis reações desagradáveis ao organismo, como a natural tentativa de, para quem esta em posição fraca, instintivamente querer estar em outra posição, num processo de competição desagregador.

No contexto da universidade, a complementaridade entre diferentes agentes (discentes, docentes e pesquisadores) com competências diferentes, em diferentes atividades e entes organizacionais ao longo da cadeia de valor,

pode gerar o maior de todos os trunfos organizacionais: a geração de novas e melhores competências inéditas, ou seja, a inovação tecnológica.

Na sociedade em rede, as novas formas de educação colaboram para que as pessoas adquiram condições de aprender ao longo da vida através do estabelecimento de laços sociais, do respeito às diferenças e do rompimento da visão sistêmica de escolarização voltada para a homogeneização.

Estas novas formas de educação apresentam inúmeras potencialidades para que os estudantes tornem-se pessoas autônomas, questionadoras e criativas capazes de realizar pesquisas, construir conhecimentos e promover avanços científicos em uma sociedade marcada pela velocidade das mudanças tecnológicas.

Os trabalhos realizados neste tipo de iniciativas em rede também viabilizam a aceleração das pesquisas e obtenção de resultados confiáveis em tempo reduzido, instituindo universos educacionais múltiplos que extrapolam o ambiente educacional formal.

Quanto maior o número de redes de pessoas em uma instituição, maior o fluxo de conhecimento e mais alta a probabilidade de que novas idéias e pensamentos surjam diante da necessidade, transformando estas oportunidades em tecnologia e inovação tecnológica.

O estímulo às redes sociais tem como objetivo intervir em uma organização para reduzir o tempo de relacionamento casual, levando em consideração a satisfação pessoal das pessoas nas funções que desempenham.

3.3 A GESTÃO

Fica cada vez mais difícil a introdução, na prática, do conceito de uma liderança que seja participativa pelo diálogo, móvel para assumir papéis, e com autoridade na busca de resultados. Uma liderança deve inspirar pessoas e não apenas controlá-las ou mesmo conduzi-las. É certo que a grande inspiração dos indivíduos não está nos relatórios e literaturas passadas, mas sim, surge da paixão, do desejo, na satisfação de alcançar resultados positivos em suas experimentações, e tornando-se úteis a sociedade.

A humanidade está na era do conhecimento, que leva a mudanças conceituais nos princípios de gestão, e que o líder não é mais um herói isolado, que dita os rumos de uma organização. As decisões tomadas de cima para baixo, até mesmo quando bem implementadas, reforçam um ambiente de medo, desconfiança e competitividade interna que conduz à redução da colaboração e da cooperação. Esse posicionamento envelhecido pode levar ao cumprimento

de ações, mas nunca ao comprometimento com os resultados. Uma instituição com visão no futuro precisa incentivar a coragem para mudanças, a imaginação, a paciência e a perseverança e, posteriormente, gerar o conhecimento.

Neste sentido é que a liderança será dividida entre pessoas e equipes diferentes, que dividam a responsabilidade pela criação do futuro da instituição e da instituição do futuro.

É razoável acreditar que o líder autêntico deseje buscar um maior equilíbrio nas relações da organização, onde além de desenvolver as relações profissionais, também pudesse criar um clima que mobilizasse as pessoas em prol de algo maior. Num ambiente onde as pessoas saibam quem são, em seu grupo e no todo da organização, assim como, estejam conscientes de sua missão e de sua visão, num processo interativo entre realização pessoal e profissional, permite uma maior visualização para todos sobre o caminho desejado para a organização, ao tempo em que promove um sentimento coletivo de conquista de objetivos.

4 CONCLUSÕES

A forma de representação da estrutura de uma organização, ou seu organograma formal, tem pouca relevância para as verdadeiras fontes de poder na empresa de alto valor. O poder depende não da autoridade formal ou posição, mas sim da capacidade de adicionar valor à teia da organização.

O modelo mental dominante em entidades governamentais conduz à imagem de corporações gigantescas, controladoras de imensos recursos e dissociadas da realidade, lembrando muito mais o que foi uma megacorporação do que naquilo em que ela se transformou.

As organizações, particularmente as instituições públicas, foram esquarterjadas em tantas partes quanto a natureza das suas operações o exigiu, ou mesmo, visando atender e acomodar forças e interesses de momento.

A organização estrutural muito dividida, que veste a hierarquia das relações de independência/dependência, acaba favorecendo ainda mais o surgimento e a consolidação de blocos que se vêem como um fim em si mesmo. A proposta delineada sugere um modelo inibidor das divisões e criação de uma proposta interdependente do todo.

Outro ponto essencial para o foco da gestão é a aprendizagem organizacional que só será efetiva se for possibilitada a integração da pesquisa, da criação de capacidades e a prática.

As propostas apresentadas moldam as condições de contorno de um conjunto referencial para a organização, a estrutura e o modelo de gestão de uma instituição universitária, pública, e especializada no campo do saber da tecnologia, ou seja, para uma Universidade Tecnológica, sob a ótica de uma organização do conhecimento, na qual a missão primordial, de gerar, disseminar e aplicar conhecimentos, seja privilegiada pela estrutura da organização e, principalmente, pelo modelo de gestão desenvolvido, implementado e mantido.

Os resultados apresentados, da análise dos eventos interdependentes, possibilitam uma orientação institucional norteadora de ações que minimizem as descontinuidades inerentes às mudanças do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná na Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

E ainda, o delineamento de uma estrutura de referência, que estabeleça as características formadoras da identidade de uma universidade especializada no campo do saber da tecnologia, inserida no ambiente brasileiro, com suas peculiaridades, demandas e necessidades e poderá servir, também, de proposta para um modelo de Universidade Tecnológica para o País, potencializando a rede existente.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F.. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MATURANA, Humberto R.. **da Biologia à Psicologia**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa** – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Thomas J. & Waterman Jr, Robert H.. **Vencendo a Crise. Como o Bom Senso Empresarial pode Superá-la**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

REICH, Robert B.. **O Trabalho das Nações**. São Paulo: Educator, 1994.

RIBEIRO, Darcy. **Universidade para quê?** Brasília: Editora UnB, 1986.