

GESTÃO EM IFES: AS RAZÕES QUE DETERMINAM O DOUTOR COMO GESTOR – UMA ABORDAGEM SOB A PERSPECTIVA DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

MANAGEMENT IN IFES : THE REASONS THAT DETERMINE THE DOCTOR AS A MANAGER – THE APPROACH UNDER THE PERSPECTIVE OF INDIVIDUAL SKILLS

Jairo Carvalho Guimarães

Doutorando em Educação (UFRJ). Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Especialista em Contabilidade e Planejamento Tributário (UFC). Universidade Federal do Piauí – UFPI.

E-mail: jairoguimaraes@ufpi.edu.br

RESUMO

O propósito deste trabalho é discutir o gerenciamento em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sob o pressuposto de que um doutor reúne melhores condições para dirigir um campus face ao conjunto de competências que detém comparado a profissional supostamente desprovido desta titulação acadêmica. Como gerenciar um campus de IFES impõe determinadas habilidades e qualificações, percebe-se no recorte feito – Campi de IFES do Nordeste – que o doutor deve estar preparado psicologicamente, capacitado administrativamente e comprometido operacionalmente, sem que necessariamente seja formado na área de Administração – embora se reconheça ser esta a formação ideal com o intuito de melhor assegurar os resultados pretendidos na condução da unidade. Teorias sobre aprendizado, conhecimento, competências, competitividade e cultura auxiliam a sustentar as reflexões do ensaio.

Palavras-Chave: IFES. Gestão. Titulação. Competências. Competitividade.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss the management in Federal Institutions of Higher Education (IFES) under the assumption that a doctor gathers better conditions to drive a campus against a set of competencies that holds compared to professional supposedly devoid of this academic title. How to manage a campus IFES requires certain skills and qualifications, we find the clipping done – Campi IFES Northeast – the doctor must be psychologically prepared, administratively trained and committed operationally, without necessarily being formed in Management – although it is recognized that this ideal formation in order to better ensure the desired results in driving the unit. Theories of learning, knowledge, skills, competitiveness and culture help to sustain the reflections of the essay.

Keywords: IFES. Management. Doctorate. Skills. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Louis Pasteur cunhou uma frase oportuna: “A sorte favorece apenas aqueles com mentes preparadas” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 72). No mundo corporativo, ou você decide ou decide. Ao não decidir, o gestor direciona os holofotes para si e por todos é questionado quanto à sua capacidade resolutiva. Quando se analisa o mundo acadêmico, cujas iniciativas também sinalizam para a boa ou má decisão, parece haver um misto de omissão, despreocupação e aversão ao risco (DAMODARAN, 2009), possivelmente incentivado pela ausência de cobranças, excesso de delegação ou mesmo despreparo que, em empresas privadas, estariam sob a custódia dos acionistas, sempre ávidos por resultados financeiros consistentes e duradouros. Em qualquer atividade, o curso de ação deve convergir para a produção de resultados eficazes. No campo da gestão em ensino superior, esta condição torna-se inafastável do permanente processo de flexibilização e ajustes necessários à realidade pedagógica, perpassando por decisões estratégicas. Como evidenciam Prahalad e Hamel (2005, p. X) “estratégia envolve muita transpiração”. De acordo com Ulrich e Smallwood (2006, p. 148) “a capacidade de aprendizagem equivale à produção de ideias e à difusão destas ideias com impacto”, ou seja, não basta produzir as ideias se elas não se refletirem em resultado impactante para a organização e ambiente. Nesta linha de ação, a aprendizagem se consolida como elemento essencial para a transformação das competências (individuais e coletivas) e suas consequências na ambiência negocial assegurando a vantagem competitiva, sendo o líder o responsável pela disseminação das práticas (ULRICH; SMALLWOOD, 2006).

Neste insight, carece de lógica o raciocínio de que o melhor gestor para um campus pode ser qualquer um, como se apenas o título (ou não) atestasse a competência gerencial. Há algumas razões: Primeiro, porque embora o comando de um campus de IFES não exija do dirigente a capacidade gerencial compatível com o cargo na mesma intensidade, discernimento e profundidade que é requerido do doutor no segmento da pesquisa, este pode, através de aprendizagem informal, como aquelas adquiridas por meio de ocupação de cargos de coordenação de curso, assessoria em direção, cargo em comissão etc., angariar um portfólio de conhecimentos e habilidades compatíveis com a função de direção. Segundo, nem sempre o doutor é portador de um conjunto de habilidades inerentes ao gestor, nem ao gestor pode-se inferir a reunião de

competências pertinentes ao trabalho desenvolvido pelo doutor-pesquisador. A construção destas duas competências reputa-se ideal no cômputo da prática administrativa e, neste raciocínio, o agrupamento das competências oriundas do campo da pesquisa e do setor administrativo contribui para a eficiência gerencial. Terceiro, porque há mais fatores a se considerar no contexto diretor do que simplesmente visão, missão, objetivos, valores e crenças. O poder político, a capacidade gerencial, a cultura organizacional vigente, o conjunto de competências individuais e a legitimação no cargo do dirigente-pesquisador determinam o futuro de sua gestão. Decerto que apenas o título de doutor não lhe assegura a consagração, porém, a experiência adquirida através do aprendizado desenvolvido em áreas distintas pode contribuir para o sucesso na gestão do campus.

Tais fatores compõem a estrutura instrumental de uma organização, em especial se ela é construída sobre uma base historicamente politizada, como é o caso das IFES, onde emergem os mais variados interesses, muitos dos quais solapando o interesse coletivo, cujo pressuposto está fundado em elementos formadores da história do docente (produção acadêmica, tempo de casa, projetos etc.) e não do prenúncio de uma nova era, voltada para a melhoria da qualidade de ensino, somado à pesquisa e à extensão, construindo um tripé indissociável, apontando os faróis para a contemporaneidade educacional, a inovação dita concreta, abstraída de retóricas cansadas e pouco eficazes. Parece dicotômica a visão de que a formação pura e simples do doutor garante o êxito gerencial. Em verdade, não apenas sua titulação – necessária – mas o conjunto de competências individuais – essencial – reforçam os fatores basilares para uma próspera gestão e o credencia a conduzir com excelência a instituição, independentemente de sua área de formação.

Resta institucionalizado no mundo acadêmico que a produção de trabalhos, o envolvimento com pesquisas e a coordenação ou participação de megaeventos no segmento acadêmico constituem o referencial para elevar o conceito de um doutor. Não à toa, o volume de trabalhos que encharcam os e-mails dos avaliadores dos eventos voltados não apenas à área de Administração, é significativo. Há gestor que despense todo o seu tempo na produção acadêmica e publicações, seguramente atividades de relevância no âmbito das IFES. Exercendo o papel de “administrador educacional” (COLOMBO, 2004), o reconhecimento é menos de caráter acadêmico e mais de cunho financeiro, derivado do status que o cargo impõe. Nesta

linha, o pesquisador/doutor é incansável na busca de prestígio, desempenho acadêmico e projeção. Porém, desviar o foco da condução de um campus constitui sério óbice ao êxito do empreendimento, pois a concentração em pesquisa reduz o comprometimento com as questões de caráter gerencial. Para Silva e Silva (2011, p. 58) “há um diferencial entre o que é ensinado sobre administrar e o desenvolvimento da gestão”, impondo ao dirigente não apenas conhecimentos, mas fundamentalmente habilidades, as quais são obtidas com o desenvolvimento de competências (FLEURY; FLEURY, 2010; ZARIFIAN, 2011). Aliás, como coloca Oliveira Jr. (2011, p. 123), na atualidade a “premissa básica é que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa”, ou seja, os recursos materiais e os intangíveis reforçam uma lógica corrente: são os recursos que determinam o grau de competitividade de uma organização (OLIVEIRA JR., 2011), seja ela pública ou não.

DESENHO ESTRUTURAL: AMBIENTE E COMPETÊNCIAS RELACIONADOS

Para muitos, a estrutura da IFES, regra geral engessada e arcaica, contribui para o mascaramento das competências gerenciais. Estrutura para Thiry-Cherques (2006, p. 142), é “um todo formado de fenômenos solidários. Cada um dos seus elementos depende dos outros e é determinado por sua relação com eles. A alteração, acréscimo ou supressão de um elemento implica acomodação e reajuste na posição dos demais”, sugerindo que a inércia pode ser um elemento presente na gestão das IFES. Neste estágio, a formação acadêmica original do doutor, cujo papel de dirigente da IFES está sendo determinado, condiciona às consequências que podem resvalar em posições de cunho meramente estratégico, político ou em razão de um perfil voltado para uma visão prospectiva, alinhavada com o futuro do ensino, descartando estratégias deliberadas (MINTZBERG, 2000), em razão da necessidade de adaptar a realidade estratégica à estrutura organizacional. Para Mintzberg (2000, p. 21) “a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes” e, como tal, a estrutura deve acompanhar a estratégia (MINTZBERG, 2000; PUGH; HICKSON, 2004; SUGO, 2006; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002) ou não, visto que vertentes atuais indicam a estratégia como prática, impondo uma práxis com base nos recursos internos, visando à vantagem competitiva, alterando desta for-

ma uma lógica historicamente construída. Por meio dos ativos intangíveis, a estratégia corporativa se impõe, mexendo com o ambiente e com a estrutura onde a organização encontra-se inserida.

Admitindo-se que a estrutura acompanha as transformações ambientais, está implícito que as IFES devem adotar estratégias que estejam alinhadas com o novo cenário do ensino superior. Sob esta perspectiva, o dirigente máximo da instituição deve ser dotado de competências e habilidades compatíveis com o formato pós-transformação imposto pela dinâmica ambiental, muito em razão das inovações que vêm atreladas a novos modelos de produção e vice-versa. Não é exagero afirmar que tais transformações algumas vezes são relegadas a plano secundário, sob o pretexto de estrutura deficitária nas instituições que dirigem, encobrindo, assim, a indistigável ineficiência, sendo esta forte empecilho para o processo de inovação gerencial. Para Friga, Bettis e Sullivan (2004, p. 113), apontando as transformações no ensino de Administração do futuro, “ao estimar opções estratégicas para o futuro, os líderes das escolas de Administração precisam levar em conta a estrutura existente em suas instituições e sua habilidade para mudança. Alguns líderes educacionais e membros do corpo docente não têm noção total ou preocupação com as mudanças potenciais”, sinalizando certa omissão em aplicar uma postura estratégica e de liderança que devem permear as ações nestas instituições. Talvez falte ao gestor as competências administrativas que formam o colchão de conhecimentos necessários ao bom gerenciamento organizacional, embora tal deficiência possa ser corrigida ao longo de sua estadia gerencial, visto que a maioria dos diretores de campus não é formada em Administração (Quadro 2).

Como toda decisão implica risco e a hegemonia política está instaurada, parece ser mais sensato silenciar diante de determinadas situações que exigem decisões mais duras, não raro taxadas de “atos de perseguição”. Como coloca Jones (2010, p. 10), “a qualidade de tomada de decisão organizacional, por exemplo, é uma função da diversidade de pontos de vista que são considerados e do tipo de análise realizada”. O pecado do gestor evidencia-se mais pela omissão do que pelo cometimento de naturais atos falhos e isto o empurra para a vala comum dos maus dirigentes, provavelmente em razão dos dispositivos legais que permitem apenas a execução do que é legalmente permitido. Por isso, conciliar a escassez de recursos com o aumento da eficiência, motivar os colaboradores, acompanhar e se ajustar à evolução ambiental e satis-

fazer alunos e sociedade – por meio da produção instrumental do conhecimento – é tarefa complexa que requer do gestor mais do que uma simples titulação: é fundamental que detenha fatores qualificadores adicionais para conseguir encetar uma estratégia que absorva e contemple todos os interesses envolvidos. Como afirma Zarifian (2011) o conhecimento pode ser adquirido ou requerido e neste sentido o doutor que não dispõe de habilidades no campo da Administração deve desenvolver mecanismos visando a corrigir tais entraves, inobstante sua possível reputação na área de formação. Responder por meio das competências ao que é ditado pelo ambiente é fundamental para a formatação do desenho estrutural.

COMPETÊNCIA GERENCIAL EM IFES: UM REQUISITO ESTRATÉGICO

Um ditado põe em evidência as habilidades gerenciais: “Bom gestor é aquele que obtém eficácia e eficiência produtiva com poucos recursos”. Em IFES, onde os recursos são por natureza escassos, adiciona-se um ingrediente explosivo se o dirigente máximo não detiver competências gerenciais que permitam administrar os conhecidos problemas da instituição sob o ponto de vista funcional e operacional, mesmo sendo ele detentor de titulação doutoral. É possível que talvez a gestão de uma IFES esteja contaminada pela limitação de recursos, mas aí reside a chama que dá sentido ao bom gestor: a limitação de recursos avoca a competência de administrador, mesmo sem formação em Administração. Assim, alinhar disposição, foco, determinação, experiência e conjunto de habilidades do dirigente máximo conduzem a IFES a atingir níveis de serviço diferenciados, caso contrário emerge “uma semente de inércia organizacional” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 87).

Embora admita um padrão mínimo de ação, a gestão acadêmica é dinâmica, revolucionária, evolucionária e transformadora, visto que é resultado de construções sociais constantemente elaboradas, requerendo flexibilidade, diálogo e permanente repensar, em razão de interesses legítimos que variam a todo instante, em vários sentidos, impondo “mais que ações modestas e não-condizentes com o que foi estipulado”, conforme coloca Colombo (2004, p. 35). Em bancos, indústrias, seguradoras, hospitais etc. os executivos se empenham em entregar o prometido, não sendo condição de sucesso a sua titulação acadêmica. A sua estratégia está fundada em ações cuja tomada de decisão carrega a eficiência administrativa como

elemento prioritário para o êxito do negócio. O gestor competente é obcecado pelo resultado. A vantagem competitiva consiste na excelência executiva, não na retórica discursiva.

Senge (2009, p. 48) afirma que alguns profissionais “tendem a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo”, definindo o raio de atuação e se esquivando de competências que poderiam contribuir para uma gestão mais participativa, menos protelatória e míope. Nunca é demais registrar que ideia ou concepção sem a consequente execução provoca o natural desequilíbrio do processo, visto que se traduz na imediata cristalinização da necessária ação. Para Drucker (2010), o importante é definir “qual a tarefa?”. É ela quem direciona a organização, determina a eficácia do processo e assegura o sucesso do empreendimento. Não por acaso, Zarifian (2011) afirma que a competência deve acompanhar a evolução do sistema de trabalho.

Há muito que a eficiente gestão de uma organização perpassa pelo perfil do gestor, não raro detentor de amplo leque de aptidões, habilidades e qualidades. Através do conhecimento e habilidades do dirigente, a organização desenvolve estratégias que permitem enfrentar a nova realidade do mundo globalizado. Ao não dispor de um líder estratégico, a organização fica à mercê de reações pontuais derivadas de fatos abruptos. Isto a impulsiona a adotar um estilo empirista que, no mundo do management, recorrentemente resulta em catástrofes administrativas. Como coloca Colombo (2004, p. 23) “[...] o sucesso de uma estratégia está diretamente atrelado às nossas competências [...]”. As melhores estratégias são elaboradas a partir de planos que são instituídos mediante um processo estrutural, não como fruto de arriscadas adaptações ambientais ou ligados a riscos desnecessários (DAMODARAN, 2009). Neste sentido, o portfólio do gestor contribui para a formação deste arcabouço, assegurando que as ações não terão caráter efêmero, mas consolidadas pela experiência e leque de habilidades do dirigente, inclusive as de caráter financeiro.

Atingir os objetivos traçados é papel de qualquer gestor, tenha ou não recursos, mas gerenciar uma IFES, cuja complexidade é notória, dada às diversas motivações que habitam sua órbita, é tarefa hercúlea. É uma deficiência que precisa ser superada, mas exige significativa dose de competência. Para Christóvam (2004, p. 175), as “mudanças corporativas são resultados de mudanças pessoais”, consignando a correspondência entre eficácia organizacional e perspicácia e competência individual. Para Bomfin (2009,

p. 54), “nenhuma instituição educacional consegue existir, por muito tempo, descontextualizada – quer ela queira ou não – do mundo que a rodeia”. É incontroverso que o dirigente deve dispor de um colchão de habilidades que permitam o melhor gerenciamento. A ausência de determinadas competências individuais, que Michaux (2011, p. 12) chama de “ativos imateriais”, o credencia a avocar medidas menos convencionais, quase sempre rechaçadas pela comunidade. De todo modo, nem sempre de vigiar e punir (FOUCAULT, 1987) vivem os grandes gestores, o que torna imprescindível a definição das estratégias relacionadas às atividades operadas com base na contribuição dos colaboradores. Inocorrendo isto, descortina-se um vácuo no modelo vigente, trazendo à baila a ruptura dos fundamentos gerenciais.

Inúmeros são os fatores que ensejam a definição de competência gerencial em uma organização. Nas IFES tal condição não a desobriga de impor determinados requisitos aos gestores, os quais são inerentes a um estado de permanente envolvimento com tomadas de decisão, definição de estratégias, resiliência, gestão de pessoas, qualificação administrativa, gestão de recursos, conciliação, massa crítica etc., entre outros importantes fatores. Como coloca Mattos (2009, p. 119), “competência é inseparável da ação” e para Sant’anna (2008, p. 5) o executivo deve possuir “amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes crescentemente complexos”. Evidências têm apontado que a ausência de experiência na vida empresarial privada dificulta a aplicação de métodos que possam ser convertidos em sucesso operacional na esfera pública, em especial no caso de instituições universitárias. Muitos gestores de IFES nasceram no mundo acadêmico e lá viveram toda sua existência, sem qualquer experiência concreta fora desta arena, o que pode ser um indício de limitado comportamento gerencial, em sua versão pragmática.

Ao ser introduzido num sistema onde a estrutura é inflexível, o comportamento do gestor se torna engessado. Mas isto é um pretexto para induzir os stakeholders a acreditarem que a falta de produção (DRUCKER, 2010) é decorrente da configuração estanque da unidade. Nesta concepção, um doutor com limitadas competências gerenciais pode comprometer as diretrizes institucionais. Independentemente de sua formação, o doutor deve suprir esta lacuna, visto ser essencial para a realização da empreitada e garantia da vantagem competitiva. Afinal, como colocam Lei, Hitt e Bettis (2011, p. 158), “a vantagem competi-

tiva de uma empresa é derivada de seu conhecimento único” e as competências essenciais são produto da aprendizagem que a organização consubstancia ao longo do tempo, reflexo das competências dos seus talentos (individuais e coletivos).

Do ponto de vista contemporâneo, não é apenas o título que assegura a capacidade gerencial para conduzir uma IFES, mas a bagagem que o detentor possui, em boa dose reflexo da experiência adquirida em sua vida profissional. É a formação das competências, ao longo de sua história, que o conduz à posição de destaque no âmbito da instituição, num permanente diálogo entre as “competências individuais, competências coletivas e competências estratégicas” (MICHHAUX, 2011, p. 1). É um fenômeno que só o talento humano é capaz de construir, muitas vezes forjado dentro da própria academia, empiricamente. Para Sant’Anna (2008, p. 4-5), o conceito de competência está ligado a “fatores como os processos de reestruturação produtiva, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho [...]”. Já Bessant e Tidd (2009) afirmam que a experiência, a competência e o poder acumulado influem no grau de autonomia do indivíduo em termos de efetividade. Segue o raciocínio Mattos (2009, p. 120), para quem “a habilidade não é automatismo, mecanicismo, formalismo, respostas por associação, mas procedimentos oriundos do pensamento, da reflexão e da conduta inteligente”.

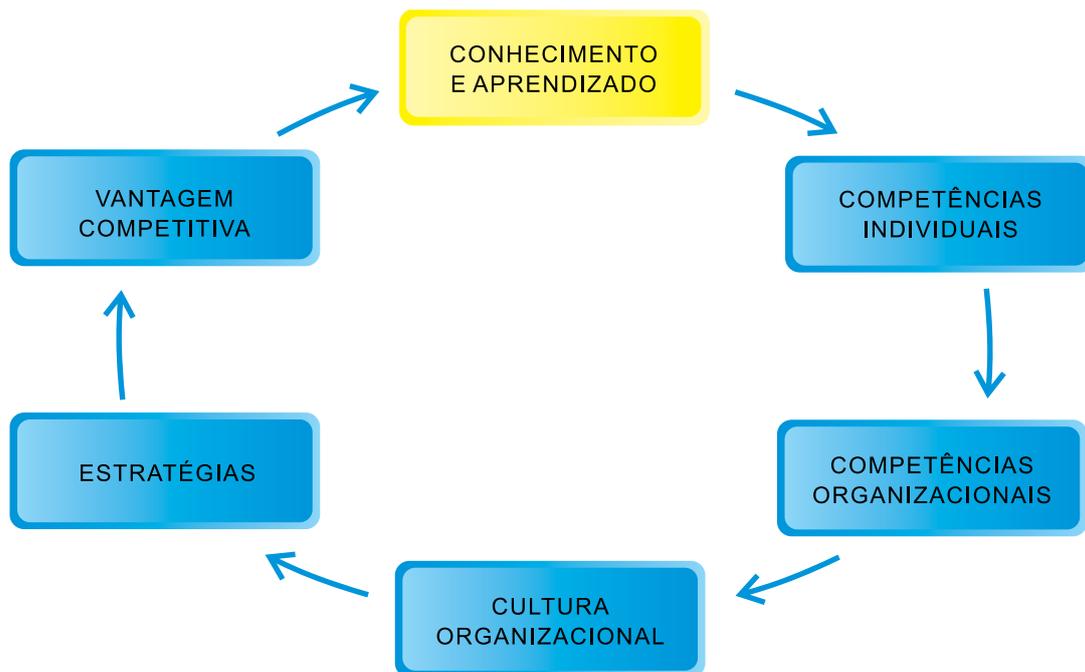
Almeida e Goulart (2009, p. 41) inferem que “habilidades são desenvolvidas pela prática, não pela transmissão da informação. Ainda observamos que a informação gera conhecimento e a prática gera habilidades”. Parece relativo que estas “habilidades” conferidas ao gestor da IFES, em razão da prática exercida ao longo de seu mandato ou de seu doutorado, respondam plenamente às necessidades que o cargo impõe, mesmo porque é impensável o adiamento de demandas atuais em decorrência da leniência ou desconhecimento do dirigente máximo do campus em termos gerenciais. Esta suposta imobilidade gerencial pode ser justificada pela ausência de competência administrativa, qualidade reconhecidamente relacionada ao campo da Administração, mas nunca impossível de ser angariada através do conhecimento e do aprendizado por indivíduos que têm formação em área distinta. Desta forma, mergulhar nesta seara é essencial para a correção do rumo.

Para Sant’Anna (2008, p. 6), dois exemplos de

competência são o “domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função” e a “capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias”. À primeira vista, há um viés a se admitir: as habilidades do dirigente podem ser desenvolvidas durante o seu mandato, o que caracterizaria, a priori, negligência e certa imprudência, em especial num segmento com sérias imposições ideológicas como as IFES. É um teste de eficácia duvidosa, admitir-se que o gestor de um campus possa incorporar habilidades inerentes à memória administrativa no curso de seu vínculo. Todavia, como reconhece Colombo (2004, p. 24), “competência não é um estado, e sim um processo de transformação e de refinamento contínuo. Consiste na mobilização dos

conhecimentos (saber), das habilidades (fazer), das atitudes (comportar-se) e das motivações (querer)”. Assim, o estabelecimento das competências organizacionais perpassa pelas competências individuais, e a conduta do gestor gera a institucionalização das competências coletivas, conforme indica a Figura 1, remetendo a organização a incorporar em sua cultura atributos necessários para a formulação e implementação das estratégias, contribuindo para determinação de sua vantagem competitiva (econômica ou não). Configura-se, portanto, que o doutor – não administrador – pode aglutinar, durante seu percurso gerencial, certas competências que assegurem a consecução dos propósitos orientadores.

Figura 1 – Fluxo das competências: individuais e organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Este modelo impõe que as competências individuais são elaboradas mediante um permanente processo de conhecimento e aprendizado (COLOMBO, 2004; DRUCKER, 2010; LEI; HITT; BETTIS, 2011) conhecimento e experiência (DAMODARAN, 2009; BESSANT; TIDD, 2009; OLIVEIRA, JR., 2011), conhecimento e capacitações gerenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), crescimento e aprendizado (SENGE, 2009), descoberta e aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 2005) o qual remeterá o gestor a evoluir com a prática, permitindo

o seu crescimento pessoal e, conseqüentemente, organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997; CHRISTÓVAM, 2004). Pela Figura 1, a estratégia se opera pela incorporação das competências (individuais e coletivas) à cultura corporativa, repousado em aprendizado e conhecimento, rumo à aquisição da vantagem competitiva. Como resultado de pesquisa realizada com alunos de pós-graduação, Sant’Anna (2008, p. 11) identificou algumas competências profissionais, conforme o Quadro 1, indispensáveis à boa gestão escolar.

Quadro 1 – Competências profissionais

Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
Criatividade	Visão de mundo ampla e global	Capacidade de comunicação	Capacidade de trabalhar em equipes	Capacidade de gerar resultados efetivos
Capacidade de inovação	Capacidade de relacionamento interpessoal	Iniciativa de ação e decisão	Autocontrole emocional	Capacidade empreendedora

Fonte: Sant’Anna (2008, p. 11)

Embora Senge (2009, p. 177) afirme que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”, resta claro que há correspondência entre as competências, experiências, habilidades e conhecimentos do dirigente e as estratégias, que nos casos das IFES aparenta não ser dado o devido enfoque para fins de atingimento dos objetivos organizacionais, porque possivelmente eles não constituem prioridade para o gestor, motivado, talvez, pelo repertório acadêmico incorporado ao longo de sua vida, como se automatizando sua posição de liderança. Cardim (2004, p. 226) faz uma analogia em relação aos atributos de um gestor educacional: “[...] é necessário ter presente que não adianta ter uma Ferrari se o motorista não é competente, se não tem habilidade para dirigir”. E complementa com forte apelo gerencial (CARDIM, 2004, p. 226):

Hoje vivemos a era do conhecimento, da liderança, da competência. Com isso queremos dizer que os gestores precisam ter competência suficiente para poder administrar as suas instituições. Quando falamos de competência, queremos dizer: ter conhecimento, possuir habilidades, manter experiências acumuladas, exercer liderança e suportes. [...] Com isso queremos deixar claro que hoje precisamos profissionalizar a gestão das instituições. Este trabalho não é mais para amadores.

Para Drucker (2010), aprendizado e conhecimento são indissociáveis no mundo moderno e isto implica, subliminarmente, em gestão competente, refletindo um curso natural no campo da administração contemporânea. Ora, não dá para abastecer o avião em pleno voo, situação que muitos admitem como sendo praxe nas organizações. A metáfora nomeia a incapacidade de estabelecer um planejamento adequa-

do e isto está umbilicalmente ligado a um processo de cognição que, em tese, não é recomendável que seja auferido em pleno exercício de direção, embora aprendizado seja um processo contínuo. Mas o empirismo coloca em risco a importância e envergadura da função de dirigente máximo do campus, o que impõe o aprofundamento das habilidades e conhecimentos necessários para suprir este hiato.

Ao enfrentar empecilhos de ordem deliberada por parte de alguns colaboradores, impedindo o regular processo desenvolvimentista do ambiente, ao dirigente da IFES resta duas alternativas para fazer valer as prerrogativas legais: iniciar um processo de negociação ou partir para o enfrentamento, com base na legitimidade institucional. Incrementar o enfrentamento parece medida desconstituída de solidez, maturidade e bom senso. Ademais, configura-se em performance autocrática, repelida pelo conjunto de interessados. Drucker (2010) assevera que a essência da liderança é o desempenho, não o carisma e, nesta linha, optar pela negociação – embora possa tornar nítida a vulnerabilidade do gestor em termos de competências gerenciais – as prerrogativas legais dão o devido suporte para estabelecer as tratativas em busca da efetividade operacional. Neste ponto, o grupo de liderados tenderá a apoiar as decisões do diretor se restar consubstanciado o seu legítimo interesse em tornar funcional e efetiva a engrenagem que comanda.

Como afirma Papa Filho (2009), o planejamento estratégico de uma IFES perpassa por um mecanismo decisório moldado por processo interativo, cuja arte em sua execução é tida como complexa e emblemática. A base de consolidação destas ferramentas e competências individuais atravessa o núcleo teórico e se instala em um campo cuja formação, rígida e pragmática, repousa na boa e fiel prática. Esta ambiência

requer do gestor o verdadeiro estado da arte em administrar. O que Bertero (2011) designa como “estado da arte” no campo da produção científica, representa, na concepção estratégica, a própria execução do projeto em seu limiar, criticamente exposto. Como diz Cassirer (1994, p. 225-226)

Se a arte fosse considerada como produto da atividade teórica, tornava-se necessário analisar as regras lógicas às quais essa atividade particular está sujeita. Mas nesse caso a própria lógica deixava de ser um todo homogêneo. Tinha de ser dividida em partes separadas e comparativamente independentes. A lógica da imaginação tinha de ser distinguida da lógica do pensamento racional e científico.

Assim, esta “arte” representa a lógica subjacente ao perfil do dirigente, porque deixaria de ser um fenômeno na medida em que desrespeita o sentido transformacional, mas uma ilógica apropriada para a ocasião, tida aqui como o resultado de um processo de planejamento de longo prazo. Assim como ideia sem realização perde o sentido, planejamento sem execução carece de fundamento. No campo da gestão, cuja eficácia é permanentemente avaliada, o doutor não pode ser um mero ensaísta, mas um incansável protagonista. Como no campo militar (ROSA; BRITO, 2010), a arena acadêmica, aqui retratada pelo cargo de direção do campus, possui elementos políticos que impõem determinadas “legalidades”, que são definidas pelo arcabouço qualitativo ou compulsório do modelo de gestão. O que se vê, em alguns casos, é um planejamento centralizado, com pouca ou nenhuma participação dos atores sociais, os mesmos que constituem a base da instituição. Isto é, por si só, um claro exemplo de atecnia gerencial, mais do que uma disfunção do cargo ou estrutura deficitária, cujo enredo se embasa em decisões monocráticas. Para Fernandes (2004, p. 163),

Uma situação típica de disfunção gerencial ou ausência de gerenciamento normalmente ocorre quando o principal gestor da instituição adquire experiência com grande concentração em uma área específica, e não possui capacitação para arbitrar conflitos e dificuldades em outras áreas. Dessa forma, passa a orientar suas decisões em função dessa experiência adquirida, identificando incorretamente as deficiências da instituição, tomando decisões que tenderão a agravar a situação, a ponto de colocar a continuidade da atividade em questionamento.

Segundo Senge (2009), para agregar os atores sociais ao processo de transformação, o gestor deve possuir “domínio pessoal”, o qual reúne não apenas competência e habilidades, mas um estado de criação e arte, instigando a todos a participar do movimento em direção aos resultados pretendidos. Ao agrupar as pessoas em seu entorno, o gestor consegue orientar o futuro da IFES. Esta estratégia, apoiada em uma liderança cooperativista, sinaliza um caminho inteligente a ser percorrido. É uma forma de contemporizar os conflitos que são evidentes em IFES, quando tomados de per se. Ao transigir, o gestor mitiga uma eventual carência de qualificação, sem ser um embuste. Para Christóvam (2004, p. 174) “o atraso tecnológico, a ausência de visão gerencial e a pouca valorização do capital humano são uma realidade na maior parte das instituições escolares brasileiras” e isto não é novidade. Falta emoção estratégica, provavelmente fruto da desmotivação gerencial.

Por outro lado, a dificuldade para proporcionar envolvimento dos colaboradores pode estar relacionada à carência de requisitos de liderança, o que pode ser resultado de uma formação incompatível com o papel de gestor que o principal executivo da IFES deveria possuir, não por deter o título de doutor, mas por despossuir os requisitos válidos para agregar as mais diversas correntes, reconhecidamente presentes em IFES. Não é mediante a dominação que se conquista a liderança (CARDOSO, 2006, p. XV), mas é através de um permanente processo de liderança e agrupamento de habilidades que se atinge a legitimidade (SCOTT, 2008; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002), avançando em direção à institucionalização do arcabouço técnico (POWELL; DiMAGGIO, 1991; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002) em decorrência do reflexo positivo dos atores envolvidos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho representa um ensaio teórico e constitui o desenvolvimento de uma reflexão a partir de balizadores teóricos e da obtenção da formação dos gestores das IFES, sob análise, por meio de acesso aos sites institucionais.

DOUTORES EM AÇÃO: UM RECORTE DAS IFES NORDESTINAS

Em razão de um contexto ambiental imprevisível e turbulento, ao profissional é imposto um novo

conjunto de competências de forma a refletir a necessidade da organização (FARIA; LEAL, 2007), respondendo satisfatoriamente às variáveis latentes. Para o presente ensaio, tomou-se como parâmetro os campi das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) localizados na Região Nordeste, composta de nove Estados Federativos. O recorte feito, cujo levantamento de campo ocorreu em maio de 2011, excluiu do cômputo analítico os campi da capital dos Estados, onde o suporte administrativo é reconhecidamente favorável aos gestores, por concentrar um maior número de servidores com formação administrativo-gerencial. Neste sentido, embora o cenário observado no Quadro 2 possa eventualmente caracterizar um descompasso entre os interesses acadêmicos e o foco da instituição em preparar seus docentes para ocupar cargos de direção nos campi, especialmente aqueles afastados do centro decisor (capitais), nota-se que em grande parte dos diretores dos 36 campi de IFES do Nordeste, localizados em não-capitais, 77,8% têm na direção da unidade um doutor ou doutorando, enquanto 11,1% são mestres, 5,5% são especialistas e em Codo (UFMA) o diretor possui apenas graduação (2,8%), enquanto a unidade de Bacabal (2,8%) está sem diretor, na época do levantamento.

Inobstante o importante desafio de comandar um campus de IFES, só por isto impondo ao seu titular a necessidade de dispor de bagagem respaldada nas teorias administrativas, parece ser perfeitamente possível que alguém com formação alheia à área de Administração esteja apto a conduzir a unidade. Reconhece-se, portanto, que a gestão de uma unidade

educacional pode ser destinada a alguém que não detenha em seu currículo o título de doutor com formação em Administração, não constituindo empecilho para o desempenho gerencial. O fenômeno identificado nas IFES constitui um cenário cujo significado remete à busca do conhecimento e das requeridas habilidades para conduzir um campus como um admitido postulador, por meio de permanente processo de aprendizado do gestor.

Ora, se é “a competência [...] um recurso para definir vantagens competitivas”, como esboçam Faria e Leal (2007, p. 144), resta evidente que embora a formação original dos diretores de campus seja em área diversa do complexo que reúne as Teorias da Administração, tão necessárias para uma gestão eficaz e efetiva, há indicativos de que o conhecimento necessário para conduzir tais unidades é obtido de forma processual e gradual, traduzindo a importância do aprendizado no contexto operacional, em forma e conteúdo. Uma vez que é o acúmulo de competências, individuais e organizacionais, que importa para a formação das estratégias que dão cabo à vantagem competitiva, retornando o fluxo para a etapa do conhecimento e do aprendizado (Figura 1), visto que o ambiente interfere em todo o escopo ali delineado, a formação do gestor pode eventualmente bloquear condutas que exigem tempestividade, racionalidade e qualificação para a tomada de decisão. Todavia, pelo panorama observado no recorte feito nos campi do interior dos Estados nordestinos, a interdisciplinaridade entre formação original e execução gerencial parece caminhar de forma harmoniosa.

Quadro 2 – Titulação e especialidade dos dirigentes de *campi* localizados no Nordes

UF	IFES	CAMPI	DIRIGENTE PRINCIPAL	
			TÍTULO	FORMAÇÃO/ESPECIALIDADE
AL	UFAL	Arapiraca	Doutor	Agronomia (Irrigação e Drenagem)
		Delmiro Gouveia	Especialista	Engenharia de Segurança no Trabalho
BA	UFBA	Barreiras	Doutora	Engenharia de Recursos Ambientais/ Florestais
		Vitória da Conquista	Doutor	Ciência do Solo
	UFRB	Cachoeira	Doutor	Etnologia e Antropologia Social
		Cruz das Almas	Doutor	Agronomia (Solos e Nutrição de Plantas)
		Sto. Antonio Jesus	Doutor	Ciências
CE	UFC	Quixadá	Mestre	Matemática
		Juazeiro do Norte	Doutor	Agricultura Tropical e Subtropical
		Sobral	Doutor	Engenharia Civil
MA	UFMA	Bacabal	-	Sem diretor no momento
		Chapadinha	Doutor	Zootecnia
		Codó	Graduado	Pedagogia
		Imperatriz	Doutor	Física
		Pinheiro	Especialista	Engenharia Elétrica

PB	UFPB	Areia	Doutor	Agronomia (Colheita e Solo)
		Bananeiras	Doutor	Engenharia de Alimentos
		Mamanguape	Doutor	Engenharia Elétrica
	UFCG	Campina Grande	Doutorando	Gestão de Recursos Naturais
		Cuité	Doutor	Sociologia
		Patos	Mestre	Engenharia Química
PE	UFPE	Sousa	Mestre	Direito Constitucional
		Caruaru	Doutorando	Engenharia Civil
	UFRPE	Vit. Sto. Antão	Doutora	Nutrição
		Garanhuns	Doutor	Semiótica e Linguística Geral
		Serra Talhada	Doutor	Entomologia
PI	UFPI	Bom Jesus	Doutor	Genética e Melhoramento
		Florianópolis	Doutor	Química
		Parnaíba	Mestre	Planejamento
		Picos	Doutora	Nanotecnologia Farmacêutica
		Caicó	Doutor	Ciências (Economia Aplicada)
RN	UFRN	Angicos	Doutor	Física
	UFERSA	Carnaúbas	Doutor	Recursos Naturais
		Mossoró	Doutor	Ciência dos Alimentos
		Itabaiana	Doutor	Sociologia
SE	UFS	Laranjeiras	Doutora	Arquitetura e Urbanismo

Fonte: Dados do levantamento, 2011

A análise do Quadro 2 permite algumas reflexões: i) Dada à concepção vigente que avoca o valor dos indivíduos como importante e necessário ativo intangível, deduz-se que a “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1989) está pautada na integração entre a formação original do gestor e o processo de incorporação de novos conhecimentos e habilidades, tornando-o habilitado a conduzir de forma menos insegura a unidade por meio de uma gestão inovadora e sem engessamento; ii) No Nordeste há poucos doutorados em Administração e a estrutura de diversos campi não oferece cursos na área das Ciências Sociais Aplicadas, razão pela qual a utilização de profissionais de outras áreas se torna praticamente a única alternativa possível para a direção de um campus, e iii) A escolha do dirigente máximo do campus está restrita aos profissionais que atuam na unidade, não prosperando a opção da direção ser tocada por um profissional de fora, mesmo que sua formação seja em Administração, em respeito ao Princípio do Processo Democrático de escolha dos dirigentes.

Como diz Tigre et al. (2011) a universidade não é apenas a “cidade do conhecimento”, mas também do debate, da reflexão, da execução, da pesquisa, da contemplação, da conciliação, do enfrentamento sem armas. Tanto por isso não deve se isentar em ser uma arena de ação, de eficiência, de produtividade, de produção, de execução, de pragmatismo gerencial. Falta sentido conceber que a oficina que exporta mentes

que farão a diferença no universo socioeconômico e político, seja refém de comportamentos que não transigem com a realidade administrativa vigente, cujo postulado remete à qualificação, habilidades e competências do dirigente máximo. Embora a inovação gerencial seja fundamental nas organizações com fins lucrativos, é nas organizações educacionais de ensino superior que sua emergência se impõe com mais eloquência, em função das reconhecidas reviravoltas que o mundo globalizado provoca. No contexto interdisciplinar, observa-se que os campi analisados constituem lócus de rara e pertinente produção multifacetada, representando um importante espaço de permanentes conquistas e construções sociais.

Por isto, a realidade apresentada não significa que um gestor de um campus de IFES sem formação no terreno da Administração abdique de conhecimentos, habilidades e aptidões na área, mesmo porque são essenciais para uma gestão eficiente e eficaz, assegurando a dimensão competitiva da instituição. É importante que o gestor aperfeiçoe seus conhecimentos começando a aprender novas técnicas e recursos, pois se presume que contribuirá para a sua melhor mobilização como titular de um background gerencial e para a ampliação das suas competências, fortalecendo-o como dirigente da unidade. Possivelmente os dirigentes dos campi de IFES têm o que Takeuchi e Nonaka (2008) chamam de “mente e inteligência diferenciada”.

REFLEXÕES FINAIS

A gestão moderna, qualquer que seja a atividade sob análise, exige que o dirigente ou executivo reúna um conjunto de competências que permita difundir no âmbito corporativo tais conhecimentos, visando a incorporar modelos, técnicas e visões emblemáticas que possam responder adequadamente às determinantes ambientais. Os resultados esperados pela organização dependem fundamentalmente de sua capacidade de agrupar, categorizar, harmonizar e aplicar os conhecimentos dos seus colaboradores, transformando os ativos tácitos em explícitos. O conhecimento que cada indivíduo incorpora em seu portfólio advém das experiências adquiridas e requeridas, do envolvimento com práticas e ações rotineiras, da troca de informações com especialistas, do benchmarking estrategicamente realizado, do know-how angariado por meio das decisões sutilmente acertadas, enfim, de um legítimo e necessário, muitas vezes, processo de tentativa e erro. Afinal, o erro é rica e promissora fonte para os mais diversos aprendizados.

Por outro lado, por vezes o empirismo se faz necessário para conduzir uma melhor análise acerca da capacidade administrativa do profissional, muito embora em instituições com recursos limitados, como as IFES, é temerário e preocupante a utilização de tal estratégia. Diante desta conclusão, ao gestor de um campus de IFES que não disponha de formação no campo da Administração cabe reunir um elevado número de qualidades e virtudes que o coloque em situação favorável, haja vista que a prontidão para as decisões de caráter administrativo-financeiro é ininterrupta. Neste contexto, estão também no âmbito da discussão o sentimento de dedicação, o comprometimento, a humildade e o incontido desejo de melhor conduzir as ações no âmbito da IFES que o gestor deve atentar.

Aliás, qualquer um deve assim agir, indepen-

dente de sua titulação, formação ou especialidade. Trata-se de pressuposto para o sucesso da empreitada. Todavia, as condições que regem a arquitetura decisória impõem reguladores estratégicos que normalmente são obtidos em eventos de administração e/ou gestão. O dirigente deve ser não o escultor da verdade, pois ela não está posta como um paradigma, à venda, disponível em uma vitrine. É seu papel conduzir e propor as transformações que a evolução dos diálogos impõe a todos. Não é imperceptível ao mundo acadêmico que o despreparo de alguns dirigentes contribui para a anomalia gerencial e a retórica operacional presentes nos campi. Em muitos casos, as IFES precisam aprender a desaprender, pois é desaprendendo que se é permitido revelar-se e, nesta linha, é possível que a especialidade do dirigente, diversa daquela normalmente requerida para o papel de gestor de unidade, facilite esta revelação, não como forma de trazer à tona eventuais dilemas, mas como um exemplo promissor de inovação gerencial, estruturada e concebida na condição de alguém que detém a visão sistêmica e holística de um mundo cada vez mais imprevisível. É louvável, portanto, a dialética e a alternância entre as formações observadas, se seu sentido maior estiver fundado no atendimento às expectativas dos stakeholders envolvidos.

Este estudo não tem a pretensão de ser o único referencial relacionado à convicção de que gestores de IFES devem reunir um conjunto expressivo de competências como necessidade indissociável entre a formação individual, a difusão do conhecimento no aspecto institucional e o êxito organizacional. Também não tem a intenção de interceptar ou desconstruir linhas de reflexão contrárias às aqui produzidas. Tem o propósito de investir em novas percepções e concepções que reprodusam e disseminem a importância da boa formação dos gestores das IFES como requisito indispensável para a melhoria no ensino superior, especialmente em instituições da natureza aqui abordada.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Tércia P.; GOULART, Íris B. Equipes de trabalho nas escolas. In.: GOULART, Íris B.; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.
- BERTERO, Carlos O. Réplica 2 – O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n.2, p. 338-342, mar./abr. 2011.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- BOMFIN, David F. Desenvolvimento de líderes em prol da gestão educacional democrática: contribuições da aprendizagem organizacional. In.: GOULART, Íris B.; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.
- CARDIM, Paulo A. G. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, Sonia S. [et al.]. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CARDOSO, Fernando H. Liderança, hoje. In.: MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CASSIRER, Ernst. **Ensaio sobre o homem**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- CHRISTÓVAM, Maria Carmem T. A formação permanente do educador e o processo ensino-aprendizagem. In: COLOMBO, Sonia S. [et al.]. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COLOMBO, Sonia S. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, Sonia S. [et al.]. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FARIA, José H.; LEAL, Anne P. A gestão por competências no quadro de hegemonia. In.: FARIA, José H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, Donizete. Administração econômico-financeira. In: COLOMBO, Sonia S. [et al.]. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FRIGA, Paul; BETTIS, Richard A.; SULLIVAN, Robert S. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 96-115, jan./mar. 2004.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In.: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR., MOACIR de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, set./dez. 2002.
- MATTOS, Lúcia A. F. Os resultados da aprendizagem na educação superior. In.: GOULART, Íris B.; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.
- MICHAUX, Valéry. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In.: RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA JR., Moacir de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In.: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JR., MOACIR de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAPA FILHO, Sudário. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior. In.: GOULART, Íris B.; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.
- POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- ROSA, Alexandre R.; BRITO, Mozar J. “Corpo e alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n.2, art.1, p. 194-211, mar./abr. 2010.
- SANT’ANNA, Anderson S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, art. 1, p. 1-26, jan./jun. 2008.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism**. New Jersey: Transaction Publishers, 1989.
- SCOTT, William R. **Institutions and organizations**. Ideas and interests. 3. ed. Londres: Sage Publications, 2008.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- SILVA, Lucimeiry B.; SILVA, Anielson B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55-89, mar/abr. 2011.
- SUGO, Alberto. O papel do líder no desenvolvimento organizacional. In.: MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. O primeiro estruturalismo: método de pesquisa para as ciências da gestão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.2, p. 137-156, abr./jun. 2006.
- TIGRE, Paulo B. et al. Knowledge cities: a taxonomy for analyzing software and information service clusters. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 15-26, jan./fev. 2011.
- ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. How leaders build value: using people, organization, and other intangibles to get bottom-line results. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2011.

