ENFRENTANDO A CRISE: A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA UNIBRAS*

Ramon M. Garcia**

1. Introdução; 2. Fundamentos do projeto estratégico da Unibras; 3. Justificativa: a importância teórica e prática da administração estratégica; 4. Objetivos geral e específicos; 5. Metodologia.

Discussão de problemas relativos à gestão estratégica de uma universidade, com base em uma prática de criação coletiva – a emancipação criadora. Proposta de criação de uma "cultura empreendedora" ou de um "fundo de conhecimentos administrativos", indispensáveis ao processo de crítica institucional e criatividade coletiva e que permitam à comunidade acadêmica reordenar as atividades universitárias de forma criativa, vinculando-as mais estritamente à sociedade.

1. Introdução

Nos idos de 1979, um grupo de professores do Instituto de Filosofia da Unibras, inconformado com a situação do ensino de filosofia no Brasil e, mais particularmente, com aquilo que vinha acontecendo em seu próprio curso, resolveu empreender um amplo esforço de auto-reflexão e revisão político-pedagógica. Para esse grupo, tornara-se claro, desde o início, que não se tratava de realizar apenas uma simples mudança de disciplinas do currículo, dar ênfase a esta ou àquela escola de pensamento, ou empreender, acriticamente, uma reclassificação mecânica dos grandes filósofos e de suas principais idéias. O que estava em jogo, entre outras coisas, era um profundo reordenamento de todas as atividades relacionadas com o ensino de filosofia, seus conceitos mais fundamentais e suas vinculações mais importantes com a sociedade brasileira, na época ainda muito marcada pelas concepções hegemônicas do período do "milagre econômico"

Essa tentativa de transformação coletiva de uma dada situação político-institucional foi formalizada no que se chamou, naquela oportunidade, de Projeto Pedagógico do Curso de Filosofia. Assim, o projeto pedagógico, da maneira como era formulado, manifestava, de início, um nítido compromisso de caráter político. Em se tratando de filósofos, esse traço político expressava, talvez, implícita ou explicitamente, uma das mais caras tradições da cultura ocidental: o ideal clássico de "edificação da *polis*". Daí o projeto pedagógico não se furtar a discutir as grandes "questões nacionais" da época e, sobretudo, procurar mobilizar pessoas e recursos materiais para o esforço coletivo de uma desejada mudança político-pedagógica.

A julgar por suas manifestações, a lógica com a qual o grupo pioneiro operava era, a um só tempo, simples e profunda. Procurava partir da análise de um conjunto de situações estruturais globais dadas; verificava o impacto dessas estruturas na universidade; situava pessoas e grupos dentro desse contexto e, a partir

* Unibras é o nome fictício de uma conhecida universidade em São Paulo.

** Professor no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas. (Endereço do autor: Av. nove de Julho, 2.019 – 11º andar – 01.313 – São Paulo, SP.).

daí, iniciava o processo de conscientização, objetivando a desejada mudança pedagógica.

Bem ou mal, o processo ganhou intensidade no fim de 1981 e início de 1982, tendo mobilizado, na época, cerca de 90% de todos os cursos da universidade. Nesse momento, já se tornara o projeto pedagógico da Unibras. Esse esforço de mobilização geral produziu algumas modificações de caráter administrativo, como a criação de uma assessoria pedagógica junto à reitoria, e estabeleceu as bases de uma profunda alteração curricular e de uma significativa mudança de mentalidade.

Passados quatro anos, o processo de renovação iniciado com as discussões em torno do projeto pedagógico tornou-se presente em cerca de 80% de todos os cursos da universidade. É bem verdade que, por se tratar de um processo de mudança institucional quase espontâneo, acabou provocando uma grande diversidade quanto às possíveis fases de evolução. Assim, algumas unidades de ensino, por vários motivos (inércia, desconfiança, exegese filosófica, etc.), ainda se encontravam nas fases iniciais do projeto; outras, por sua vez, já tinham atingido a fase final de avaliação do caminho percorrido.

De qualquer forma, o esforço de renovação iniciado pelo projeto pedagógico é algo que merece ser chamado de excepcional. Após muitos anos de estudos dedicados à teoria de administração, podemos afirmar, com segurança, que, considerando-se as circunstâncias específicas da época e suas condições de implementação, não conhecemos, quer na literatura nacional, quer na estrangeira, outra experiência que apresente tantas nuanças interessantes e tanta riqueza existencial. A maioria dos exemplos ou casos registrados na literatura administrativa sobre desenvolvimento organizacional e/ou mudança institucional apresenta objetivos e impactos bem mais limitados.

Face ao caráter e à abrangência da mudança proposta, o projeto pedagógico encontra-se, presentemente, diante de graves e difíceis impasses. Caso medidas urgentes e profundas não sejam tomadas, corre-se o risco de se regredir a uma situação anterior ao início de todo o processo. Primeiro, porque as condições estruturais e institucionais básicas mudaram; segundo, porque a comunidade atual vê com desconfiança e ceticismo qualquer discussão mais demorada que possa ser rotulada de "filosófica". Deste modo, cumpre que se faça um resgate do projeto pedagógico naquilo que ele tem de mais valioso (vitalidade associativa, riqueza de enfoque e sentido de missão), procurando situá-lo em um contexto de transformações institucionais substantivas e democráticas, sim, mas, ao mesmo tempo, eficazes, sistemáticas e planejadas.

Quase toda a comunidade acadêmica da Unibras parece compreender que há necessidade de se empreender, hoje, uma "travessia". Existem condições inaceitáveis de convivência institucional, associativa e profissional, que precisam ser superadas, mas, por outro lado, ainda não se sabe, com completa clareza, como fazê-lo. A travessia a ser empreendida pelos agentes institucionais implica, portanto, que eles sejam capazes de se desenvolver na delicada arte da organização e ação participativa e comunitária.

Nessa perspectiva, torna-se necessário que se busquem algumas respostas para as seguintes indagações fundamentais:

a) como realizar sistematicamente um conjunto de atividades institucionais, em íntima colaboração com um grupo de pessoas ativas da universidade, e que apresente uma utilidade real para a resolução dos problemas mais urgentes da comunidade?

b) como articular a situação específica desses grupos comunitários com os problemas resultantes do impacto de estruturas globais ou contextos mais amplos?
c) como desenvolver formas de gestão, associação e comunicação coerentes e simples (sem que isto signifique superficialidade, baixa credibilidade ou concessões aos modismos acadêmicos) e que possam ser entendidas e utilizadas pelas pessoas ativas da universidade?
d) como fazer com que esse esforço de produção de condições administrativas mínimas seja capaz de mobilizar as pessoas em torno de algum projeto institucional, democraticamente elaborado, e, em conseqüência, dê início a uma ação organizada visando à resolução dos principais problemas da universidade?

Sem pretender oferecer todas as respostas possíveis às indagações levantadas, o presente esforço de superação – a travessia – que as pessoas estão procurando realizar pode ser agrupado em quatro grandes atividades:

1. *Melhoria das condições de ensino de graduação* – a grande tarefa, neste caso, volta-se para a retomada do projeto pedagógico, procurando equilibrar suas diferentes fases de evolução junto às unidades de ensino.

2. *Reavaliação dos vínculos fundamentais da universidade com a sociedade* – a grande tarefa, neste caso, consiste em repensar, entre outras coisas, o complexo de serviços oferecidos pela universidade nas áreas de educação, saúde, serviço social e infra-estrutura urbana.

3. *Aceitação do desafio e do compromisso com a educação básica,* através do aprofundamento das questões relativas a uma educação integral.

4. *Análise, avaliação e formulação institucional,* consideradas a base de todo o esforço de superação, e que procurarão evoluir através da compreensão das seguintes questões:

a) discussão, análise e avaliação de distintos paradigmas de gestão universitária;
b) introdução da prática da gestão estratégica como sucesso imprescindível à superação dos problemas mais agudos da universidade;
c) reconciliação e integração do projeto pedagógico com o projeto estratégico, visando à criação de um novo projeto institucional para a Unibras;
d) seleção e sistematização dos setores críticos ou estratégicos que necessitariam de cuidados urgentes e especiais;
e) seleção, promoção e dinamização de algumas iniciativas administrativas em andamento e que tenham uma importância óbvia para o projeto estratégico da universidade; a idéia aqui defendida é a de que a universidade não pode parar enquanto se realiza uma análise estratégica;
f) introdução da prática de cooperação técnica interuniversitária, através da celebração de um possível convênio com uma renomada escola de administração de São Paulo.

A presente proposta de intervenção, a ser detalhada nos itens a seguir, visa, portanto, arregimentar os recursos e processos necessários à introdução programada da técnica e prática da administração estratégica, bem como procurar indicar alguns subprojetos individuais de interesse imediato para a realização do novo projeto institucional da Unibras.

2. *Fundamentos do projeto estratégico da Unibras*

2.1 A administração estratégica não é uma abordagem tecnicista

A presente proposta parte do pressuposto de que não se deve realizar uma "otimização imprópria", ou seja, no trato com os problemas administrativos não se deve considerar apenas variáveis de natureza exclusivamente técnica, econômica ou informacional.

Como bem apontou H. Igor Ansoff, o administrador moderno não pode incorrer no erro de supor que as dinâmicas social e política, tanto fora quanto dentro da organização, sejam irrelevantes e não interfiram no resultado econômico do empreendimento.[1] Segundo o autor, mais e mais os atuais administradores, ao lado de uma preocupação constante com as variáveis técnicas, econômicas e informacionais, estão procurando levar em consideração variáveis de natureza psicológica, sociológica e política.[2]

Essa nova preocupação configura uma abordagem mais ampla e abrangente dos problemas e das atividades administrativas e constitui o cerne daquilo que se convencionou chamar de "administração estratégica". O motivo principal desta nova tendência, segundo Ansoff, "(...) é a crise de identidade causada pela perda da centralidade social que a empresa teve historicamente".[3] Em conseqüência, estão surgindo dentro das organizações "(...) novos padrões de poder de influência; normas e padrões básicos estão sendo contestados (...) tornando-se pouco visível a imagem da organização (...) como instrumento racional de progresso econômico" e, por último, levando à redefinição do "(...) conceito básico de utilidade social e de legitimidade da empresa".[4]

Nesse contexto, a introdução de um novo processo, método, técnica, ou prática administrativa só teria sentido (se quisermos evitar a "otimização imprópria") se situada dentro de um quadro abrangente e mais amplo de administração. Tal quadro deveria contemplar, entre outras coisas, a missão de uma organização (identidade e legitimidade), suas diretrizes políticas e a articulação dialética destas com os objetivos estratégicos a serem estabelecidos. Tornar-se-ia também necessário realizar uma avaliação empírico-analítica das prováveis conexões existentes entre um possível método, processo, técnica ou prática e as várias instâncias ou "sistemas sociotécnicos de administração". É procedimento comum considerarem-se as seguintes instâncias: valores e atitudes internos da organização; pólos de tensão e estratégia provável; estrutura e processos administrativos internos; meio ambiente e estruturas globais da sociedade.

A consideração dessas instâncias da "administração estratégica" é que permitiria a "redução sociológica" de qualquer método, técnica ou prática que viessem a ser introduzidos.[5] Adianta muito pouco a introdução generalizada do processamento através de computadores, se dispomos de estruturas e processos administrativos mal-definidos e ineficazes. É bem conhecida a expressão inglesa *gar-*

[1] Ansoff, H. Igor et alii. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981, p. 16.

[2] Id. ibid. p. 18.

[3] Id. ibid. p. 18.

[4] Id. ibid. p. 18.

[5] Guerreiro Ramos, Alberto. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1965; Freire, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974. p. 46.

bage in, garbage out, demonstrando, com isso, que se corre o risco de tornar-se mais eficiente aquilo que é completamente ineficaz. Ou, em outros termos, que podemos ser levados a uma situação de "otimização imprópria".

A administração estratégica não pode, portanto, ser confundida com mais um "pacote de técnicas" que deva ser introduzido em função de um modismo acadêmico qualquer.

2.2 A administração estratégica é uma compreensão, uma forma e uma capacidade distintas de gestão de sistemas sociotécnicos

Como bem assinala Marcovitch, em uma instituição de produção científica, a administração estratégica "(...) deve permitir que se posicione a instituição em relação aos elementos do seu ambiente e se defina a direção do seu crescimento". [6]

Um dos resultados do processo estratégico "(...) deve ser, por exemplo, a estimativa dos recursos a serem aplicados nas várias atividades da instituição: pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento de produtos e/ou processos, serviços, etc., para os próximos três anos, e a identificação dos que irão beneficiar-se de tais recursos".[7]

Nesse mesmo sentido, faz parte da "sabedoria convencional" definir administração estratégica como um sistema planejado de gestão, que tem por base sua própria capacidade de resposta flexível e de aprendizado, ou melhor, procura estimular o surgimento de empreendimentos inovadores, visando a uma melhor articulação dinâmica entre diretrizes políticas e objetivos estratégicos, que se preocupa mais com o desenvolvimento da capacidade de confrontar situações críticas e avaliar potenciais futuros do que com a eficiência a curto prazo "(...) e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização, porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade".[8]

Em outras palavras, "não haverá 'administração estratégica' a não ser que a organização queira e seja capaz de desenvolver uma *avaliação crítica do seu próprio conceito de administração e de sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras*".[9]

Em suma, a administração estratégica é vista como uma forma particular de "gestão de sistemas sociotécnicos", onde as "diretrizes políticas" expressam um conteúdo de renovação que envolve a transformação da própria "política atual", onde se procura estabelecer um equilíbrio dialético entre uma racionalidade substantiva (que se manifesta nas diretrizes políticas) e a racionalidade instrumental (que se exprime nos objetivos e recursos estratégicos) e, finalmente, onde se procura disseminar um tipo distinto de "atitude empreendedora" ou de "cultura estratégica" em todos os níveis da instituição.[10]

[6] Marcovitch, Jacques. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo, Edgar Blücher, 1983. p. 177.

[7] Id. ibid. p. 177-8

[8] Tabatoni, Pierre & Jarniou, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: Ansoff, H Igor et alii. op. cit. p. 45.

[9] Id. ibid. p. 45. Grifado no texto original.

[10] Id. ibid. p. 41.

2.3 Dentro de uma compreensão mais ampla, a administração estratégica tem uma aplicabilidade universal

A partir dessas definições, pode-se pensar que a administração estratégica é algo de muito complicado; uma tecnologia complexa, aplicável talvez à gestão dos grandes grupos empresariais. Ou, ainda, seria uma técnica estrangeira sem qualquer possibilidade de implantação ou sentido prático para as instituições ou organizações nacionais. Pior ainda, no caso das universidades, que apresentam peculiaridades próprias, ficaria de vez descartada a possibilidade de sua aplicação.

Entretanto, em que pese a "força acadêmica" daquelas definições, torna-se necessário realizar uma "decodificação reveladora" desse relativamente novo conceito administrativo.

De início, convém deixar claro que a administração estratégica não deve ser entendida como uma panacéia para todos os males ou, muito menos ainda, como uma atividade a ser desempenhada por superadministradores. Como bem notou Peter Drucker, a maioria das instituições de serviço (as universidades inclusive) é "(...) superadministrada, e sofre de um excesso de normas de ação, de organogramas e técnicas administrativas. O que deve ser aprendido agora é administrar as instituições de serviços para que funcionem. Essa pode muito bem ser a maior e mais importante tarefa administrativa do século".[11]

Assim, para situarmos melhor a problemática em torno da administração estratégica, torna-se necessário mostrar aquilo que ela não é, ou freqüentemente aparenta ser. Portanto, aqueles que irão se dedicar ao estudo da "gestão estratégica" precisarão saber que ela:

a) "não é uma caixa cheia de truques, nem um monte de técnicas." É, antes de mais nada, *raciocínio analítico e mobilização de recursos essenciais para a ação;*[12]

b) não é previsão. "Precisamos partir da premissa de que prever não é uma atividade humana respeitável e que não tem valor além de períodos de tempo muito pequenos. *O planejamento estratégico é necessário exatamente porque nós não podemos prever";*[13]

c) não trata de decisões futuras. *"Trata do que há de futuro nas decisões do presente. As decisões existem somente no presente.* O problema enfrentado por quem toma decisões não é o que a sua organização deve fazer amanhã. *É o que fazer hoje para estarmos preparados para a incerteza do amanhã";*[14]

d) não é uma tentativa de eliminar o *risco. "Não é nem uma tentativa de minimizar o risco.* Tal tentativa só pode levar a riscos irracionais e ilimitados e a um desastre certo.. Uma atividade econômica, por definição, compromete os recursos atuais ao futuro, isto é, a expectativas altamente incertas."[15]

A "administração estratégica" é, segundo Drucker, *"o processo contínuo* de tomar decisões empresariais (envolvendo risco) no *presente*, de modo *sistemático*

[11] Drucker, Peter F. *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas.* São Paulo, Pioneira, 1975. p. 182.

[12] Id. ibid. p. 133. Grifo nosso.

[13] Id. ibid. p. 133-4. Grifo nosso.

[14] Id. ibid. p. 135. Grifo nosso.

[15] Id. ibid. p. 135. Grifo nosso.

e com o *maior conhecimento possível* de seu futuro; é *organizar sistematicamente os esforços necessários* para que se cumpram essas decisões e é *medir os resultados* dessas decisões contra as expectativas através de uma *retroalimentação sistemática e organizada''*.[16]

A partir dessa definição, largamente aceita nos meios acadêmicos, poderíamos destacar certos elementos fundamentais que serviriam para expandir, sobremaneira, a nossa compreensão da "administração estratégica". Ela é:

a) *um processo contínuo de tomada de decisões:*
b) *uma organização metódica de esforços;*
c) *uma sistematização e avaliação permanente de um fluxo de informações essenciais.*

Posto dessa maneira, o desempenho estratégico é algo que, em sua essência, está ao alcance de qualquer pessoa e da organização mais simples.[17] Diríamos mesmo que o chamado cidadão comum toma, freqüentemente, decisões estratégicas, mesmo que não as conceitue como tal. Examinemos, por exemplo, o simples ato de atravessar uma rua. Este implica:

a) tomada de decisões;
b) organização metódica de esforços;
c) sistemática avaliação de circunstâncias.

Em um sentido mais profundo, diríamos que a gestão estratégica, em seus elementos essenciais, pode ser entendida como a *elucidação da experiência imediata,* através da *observação analítica* dos componentes que lhe dão forma e a estruturam.[18]

No caso de uma pessoa que atravessa a rua foi possível constatar a presença dos mesmos elementos que, comumente, fazem parte das definições mais acadêmicas de administração estratégica. Assim, poderíamos estender essa compreensão da gestão estratégica para abranger situações bem mais complexas. Para um engenheiro, por exemplo, "(...) cada projeto é um problema único, cuja solução só pode ser obtida a partir da experiência imediata de dados concretos, naturalmente enquanto essa experiência se realize à luz de critérios teóricos. O administrador muito se assemelha ao engenheiro, quanto à sua relação com o saber. O saber, no caso, é apenas abstrata habilitação prévia do especialista que o torna capaz de analisar dados concretos da experiência imediata. Em última análise, porém, a prática do administrador se fundamenta no que Whitehead chamou de *'observação analítica da experiência'. O administrador é essencialmente um observador participante''*.[19]

Nestes termos, a gestão estratégica, em seus traços essenciais, pressupõe uma determinada visão do mundo, que facilita a análise (e subseqüente estruturação) da experiência vivida em seus elementos constitutivos (de modo a estabelecer um amplo quadro de significações). Como conseqüência, é possível afirmar

[16] Id. ibid. p. 136. Grifo nosso.

[17] Garcia, R. M. *A administração estratégica de cooperativas.* No prelo.

[18] Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração e contexto brasileiro.* Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1983. p. 153.

[19] Id. ibid. p. 153.

que a administração estratégica é algo que estaria ao alcance da instituição mais modesta.

É um grande erro afirmar que a gestão estratégica é uma prática só aplicável às grandes organizações. Também é um grande mito afirmar que o desempenho estratégico depende do concurso de especialistas altamente sofisticados, "seres iluminados", que conhecem "um monte de técnicas" e trazem a tiracolo uma "caixa cheia de truques".[20]

Os requisitos para o desempenho estratégico são mais simples do que se possa imaginar. Na maioria dos casos, basta ter um pouco de *imaginação criadora e observação analítica, seriedade e sentido de missão, experiência e habilidade,* para que o desempenho desejado seja assegurado.[21]

Dentro dessa linha de raciocínio, não procede, pois, a opinião, relativamente comum e acentuadamente preconceituosa, de que a administração estratégica de nada serviria para as universidades, porque estas seriam dotadas de características muito peculiares. Muito pelo contrário, a difícil situação na qual se encontra a maioria das universidades brasileiras só poderá ser plenamente entendida e devidamente enfrentada se empreendermos uma *profunda elucidação estratégica da experiência vivida.*

2.4 Os componentes analíticos da administração estratégica

Gostaríamos de retomar, nesta oportunidade, a citação anterior de que "não haverá 'administração estratégica' a não ser que a organização queira e seja capaz de desenvolver uma *avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e de sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras*".[22] Retomamos, porque ela contém três requisitos da maior importância para o desenvolvimento deste subitem:

a) *a avaliação crítica das idéias e da prática administrativas;*
b) *a utilização de métodos de pesquisa;*
c) *a implementação de ações inovadoras.*

Considerando, de um lado, esses três requisitos, em seu conjunto, e, de outro, a necessidade de adotarmos processos de pesquisa, torna-se claro, face aos requisitos de crítica e de ações inovadoras, que o método de pesquisa a ser utilizado não pode ser qualquer um. Deve ser capaz de lidar com situações estratégicas e, ele próprio, ser conduzido estrategicamente. Em outras palavras, o próprio processo de pesquisa deve ser capaz de criar atitudes e condições de emancipação requeridas pelo esforço estratégico. Mas disso trataremos, em detalhes, nos itens subseqüentes.

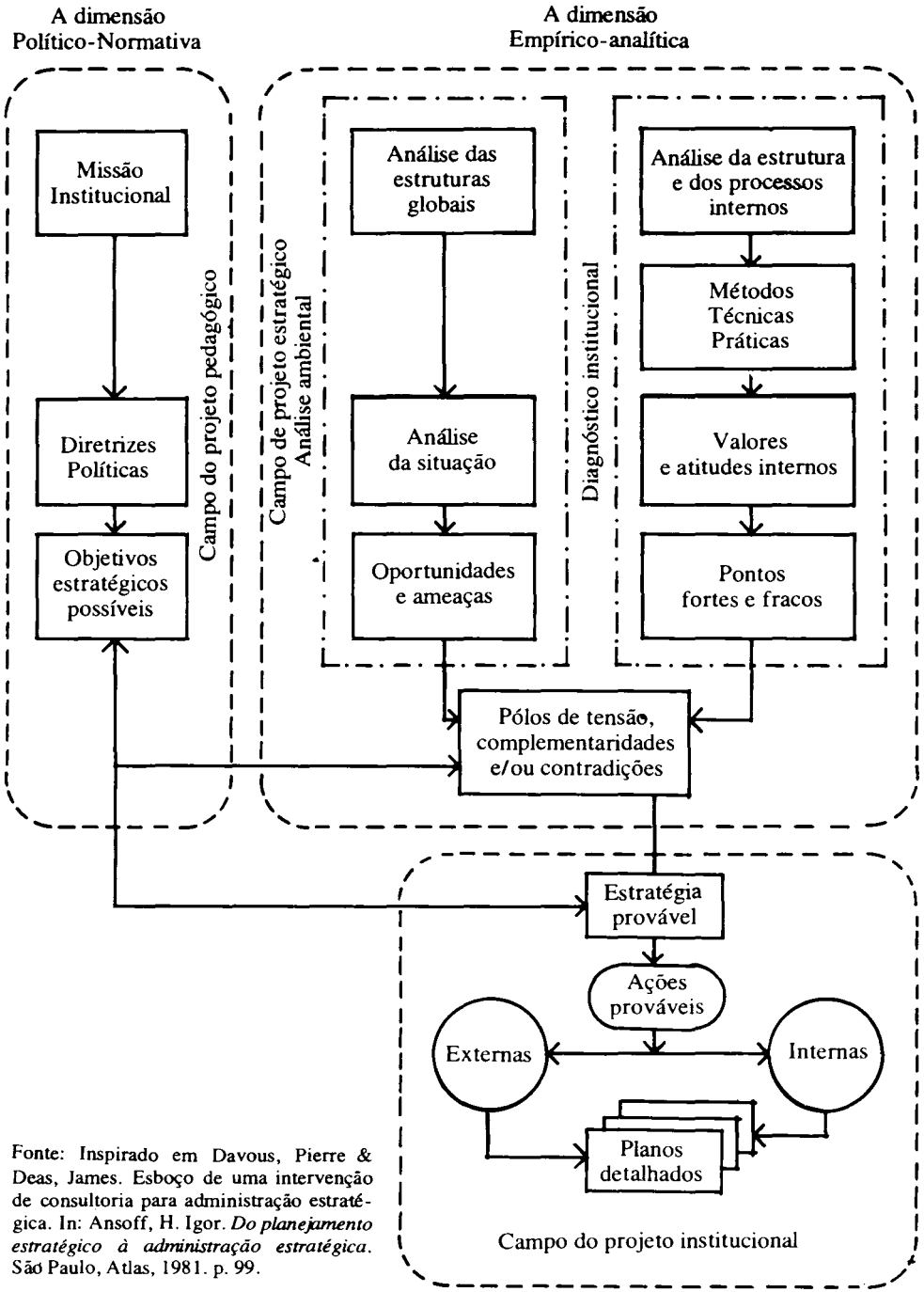
Neste momento, gostaríamos de mencionar algumas *"áreas de pesquisa"* ou *"componentes analíticos da gestão estratégica"*, que arranjados de alguma forma, comporiam um quadro abrangente e mais amplo da administração. Muitos elementos analíticos que vão aqui aparecer já foram anteriormente mencionados.

[20] Garcia, R. M. *Administração estratégica de cooperativas*. No prelo.

[21] Id. ibid.

[22] Tabatoni, Pierre & Jarniou, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: Ansoff, H. Igor et alii. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981.

Quadro 1
Modelo estratégico básico



Fonte: Inspirado em Davous, Pierre & Deas, James. Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. In: Ansoff, H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas, 1981. p. 99.

Agora, no entanto, iremos apresentá-los sob a forma de um "modelo de gestão estratégica". A inter-relação dos elementos que compõem esse modelo foi realizada de modo a garantir a emergência do seu imprescindível caráter estratégico.

Como podemos observar no quadro 1, o modelo proposto apresenta três *áreas de pesquisa* bem importantes: os *objetivos estratégicos possíveis"*; as *oportunidades e ameaças;* e os *pontos fortes e pontos fracos*. Como poderíamos conhecê-las melhor?

É claro que há sempre o recurso de contratar um renomado especialista que produzirá um respeitável relatório de pesquisa, cuja duvidosa implementação caberia às pessoas que tomam as decisões dentro da organização. Muito dificilmente as pessoas que não participaram de uma análise estratégica estariam dispostas a rever as suas atuais condutas, em prol de uma "atitude emancipadora", requerida pela gestão estratégica.

Outra possível solução seria a de deixar a cargo da própria comunidade a tarefa de diagnosticar e resolver seus problemas. Mas todos nós sabemos que a comunidade, por si só, não teria condições de penetrar nos seus bloqueios mais profundos e racionalizações mais freqüentes. Além disso, o resultado final de muitas dessas tentativas espontâneas tem sido um grande desgaste político e emocional, além de gerar uma enorme dispersão de esforços. Por sua vez, onde falta conhecimento adequado, temos sempre um reforço exagerado das opiniões gratuitas e preconceituosas. Em poucas palavras: onde falta conhecimento, sobra preconceito. Afinal de contas, todos nós só dispomos de pontos fortes e nunca de pontos fracos.

Qual será, então a solução? Será adotar um processo de análise que leve em consideração a própria natureza do dado estratégico, ou seja, que estabeleça uma correta relação – de caráter emancipador – entre o conhecimento especializado dos pesquisadores e o esforço de superação da comunidade. Tal ponto, no entanto, será devidamente abordado no item 5, referente à metodologia emancipadora a ser empregada.

No momento, entretanto, é preciso que se diga que o "analista de estratégias" não acredita na chamada "ilusão objetivista". Esta deformação da realidade postula que as observações diretas ou facticidade bruta *(factum brutum)* são capazes de prover evidências imediatas, sem o concurso de qualquer elemento subjetivo ou da ação consciente de sujeitos ativos.[23] O estrategista, antes de mais nada, está preocupado com a valorização cognitiva e existencial de determinados atores sociais, ou procura desenvolver, em estreita colaboração com esses mesmos atores, os processos e os recursos adequados à expansão de suas potencialidades criativas, individuais ou sociais.

A "objetividade" de um estrategista tem um caráter distinto. Ela é humana, social; é um momento de tensão dinâmica entre as vivências subjetivas de um sujeito individual (ou grupo social) e o peso empírico das determinações do "mundo das necessidades".

É uma objetividade constituída culturalmente pelo homem. Trata-se, como expressa Sanchez Vasquez, "de uma objetividade que transcende o limite de um

[23] Ver: Garcia, R.M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 18(2):144-59, abr./jun. 1984.

indivíduo ou de um grupo social determinado, mas que não ultrapassa o âmbito do homem como ser histórico-social".[24]

Dentro dessa linha de raciocínio, o modelo estratégico proposto procura apreender essa tensão dialética existente entre as determinações valorativas e aquelas do chamado "mundo empírico", propiciando, desta maneira, uma base de "dados objetivos" bem mais rica e verdadeira. Como se pode notar no quadro 1, o modelo apresenta um campo político-normativo, constituído de missão institucional, diretrizes políticas e objetivos estratégicos possíveis, e um campo empírico-analítico, que compreende uma análise ambiental e um diagnóstico institucional. A análise ambiental dirige as atenções para a caracterização das estruturas globais da sociedade e para a definição da situação externa (meio ambiente imediato) da instituição. O diagnóstico institucional contempla, entre outras coisas, a análise da estrutura organizacional e dos processos internos, métodos, técnicas e práticas em curso, e valores e atitudes internas (cultura organizacional).

A síntese dialética desses dois campos é que permitirá a definição de uma estratégia provável para a Unibras e a conseqüente edificação do seu projeto institucional. Em resumo, a dimensão político-normativa explicita sistematicamente o conjunto de reflexões e medidas propostas pelo projeto pedagógico; a dimensão empírico-analítica focaliza os recursos e instrumentos do projeto estratégico, e a estratégia provável constitui a espinha dorsal do novo projeto institucional a ser definido para a Unibras.

3. Justificativa: a importância teórica e prática da administração estratégica

Uma análise de conteúdo do material produzido pelas discussões em torno do projeto pedagógico, notadamente a publicação *A universidade e a construção de seu próprio projeto: a continuidade da experiência da Unibras*, e mais a apreciação das publicações do MEC, *Nova universidade* e *Uma nova política para a educação superior brasileira*, permitiram a sistematização de um conjunto de diretrizes políticas, que serão discriminadas a seguir. Antes, porém, gostaríamos de lembrar que a missão institucional, as diretrizes políticas e os objetivos estratégicos possíveis constituem uma hierarquia lógica ou um padrão de coerência e compatibilidade que serve para estruturar esses três níveis distintos de significação (quadro 2).

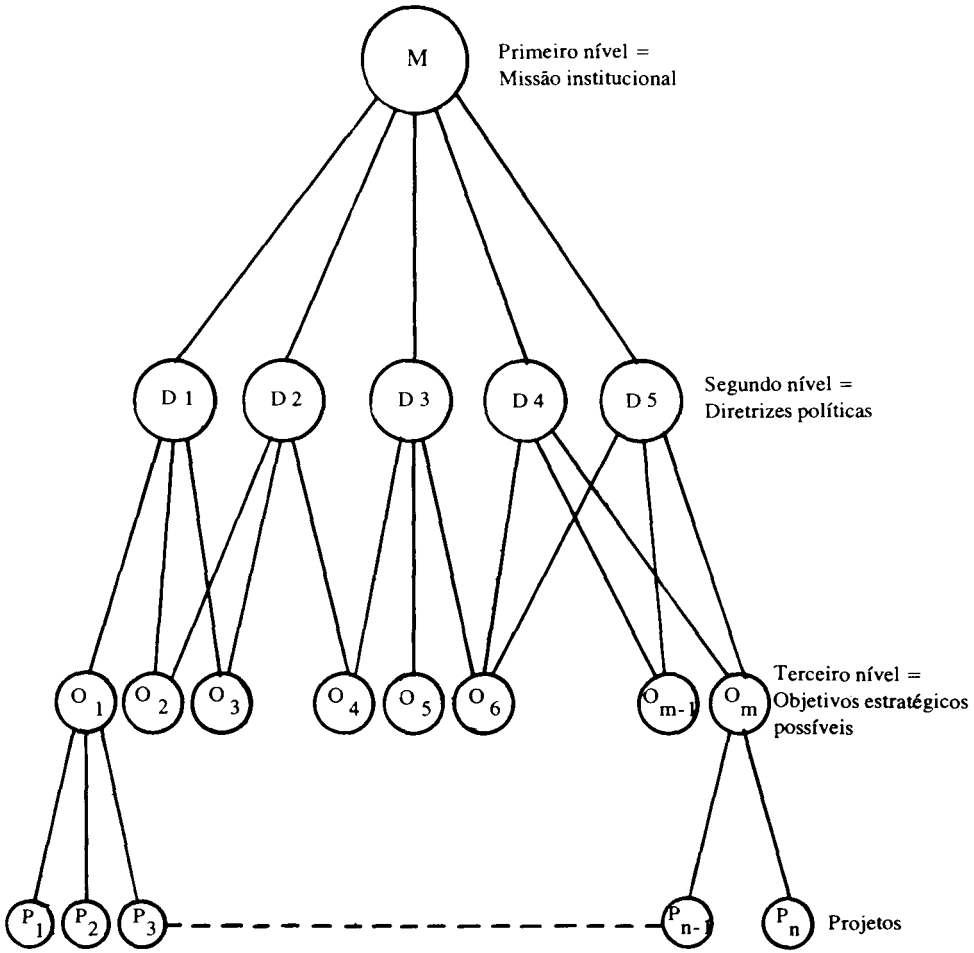
A missão institucional procura atender às questões "por que e para que fazer". As diretrizes procuram responder ao "o que fazer" e os objetivos estratégicos indicam o "como fazer". É esta hierarquia ou padrão (e não o objetivo isoladamente) que delimita o campo de validade e significação da ação estratégica. Dito de outra forma, é a coerência entre os três níveis que estabelece os critérios de seletividade para as ações estratégicas prováveis, o que significa dizer que um *estrategista consciente* não estaria preocupado com qualquer tipo de ação, mas, sobretudo, com aquelas ações que contribuíssem para o fortalecimento da missão institucional.

Qual seria, então, essa missão?

Antes de responder, porém, gostaríamos de detalhar um conjunto de caminhos (diretrizes) que a comunidade acadêmica da Unibras pretende percorrer. Uma

[24] Vasquez, Adolfo Sanchez. *Ética*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. p. 127.

Quadro 2
Hierarquia ou padrão de coerência



Fonte: Modificado de Mosse, Archer. Estruturação de programas de pesquisa e desenvolvimento de prioridades. In: Marcovitch, Jacques. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo, Edgar Blücher, 1983.

breve análise de conteúdo do material mencionado revelou a existência das seguintes diretrizes políticas:

a) *diretrizes de integração sócio-regional* – a comunidade espera que a Unibras busque uma afirmação de sua vocação como "universidade e como universidade crítica, em meio à realidade que a cerca".[25] O critério consignado no projeto pe-

[25] Texto para reflexão do projeto pedagógico da Unibras. s.l., s.ed., s.d. mimeogr.

dagógico estabelece um recorte físico-geográfico, buscando maior identidade com os problemas da região, de sua cidade e adjacências;

b) *diretrizes de integração político-social* – a comunidade acadêmica também espera que a Unibras estabeleça "um compromisso com a sociedade brasileira, no processo de transformação social e de eliminação das flagrantes injustiças sociais".[26] O critério utilizado estabelece um recorte político-social, verbalizando uma opção preferencial pelas populações mais carentes, ou seja, os grupos sociais economicamente oprimidos, socialmente marginalizados e politicamente desorganizados;

c) *diretrizes de excelência científico-pedagógica* – a comunidade deseja que se realizem esforços no sentido de melhorar o "nível de excelência das atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão de serviços, depurando o caráter quantitativo, que caracterizou a universidade nas décadas passadas, para um caráter qualitativo".[27] O critério utilizado é bem claro: procurar melhorar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão;

d) *diretrizes de excelência institucional-administrativa* – a comunidade manifesta claramente uma preocupação com o desenvolvimento da gestão universitária e com a criação de instrumentos administrativos voltados para a superação da presente crise. Os textos consultados falam diretamente "na manutenção de meios e recursos capazes de subsidiar os fins e objetivos apontados no projeto pedagógico da universidade (espaço físico, estrutura organizacional, estrutura administrativa, gestão universitária, reforma de estatutos, fontes alternativas de recursos, carreirá docente e funcional, orçamento-programa, etc.)".[28] O critério utilizado é bastante claro: reavaliar totalmente as estruturas administrativas e procedimentos de gestão universitária, porque só assim será possível superar a crise que está sufocando a comunidade;

e) *diretrizes de edificação da comunidade acadêmica* – é uma expectativa do projeto pedagógico que se estabeleça um novo "padrão de convivência" entre as pessoas, através da democratização interna das relações de poder. Fala-se em "incremento do processo de participação da comunidade universitária, em todos os níveis e atividades em desenvolvimento". Fala-se, também, em "descentralização administrativa e pedagógica".[29] O critério, neste caso, também é bem claro: a participação democrática dos membros da comunidade é vista como um pré-requisito indispensável à criação de uma atitude diferente em relação à crise e às situações de emergência.

Havíamos citado, anteriormente, as observações de Ansoff, relativas à crise das organizações ou instituições atuais. Segundo ele, tal crise se deve à perda da "centralidade social", provocando uma conseqüente perda da legitimidade e da identidade institucional. A explicitação das atuais diretrizes mostra, muito pelo contrário, que o projeto pedagógico dessa comunidade acadêmica está firmemente empenhado em conseguir maior "centralidade" para a Unibras.

Busca-se, por todos os meios e modos, descobrir a vocação, identidade ou missão institucional dessa universidade. Qual seria ela, portanto? Qual seria o

[26] Id. ibid.
[27] Id. ibid.
[28] Id. ibid.
[29] Id. ibid.

"valor central" capaz de resumir e dar significado a todas essas diretrizes mencionadas?

É a própria comunidade que responde: "*a formação integral do homem*, ao invés de uma pura e simples formação profissional." "Descoberto" esse valor que, sem dúvida, pode ser verbalizado de inúmeras maneiras, encontramos o elemento mais importante da "hierarquia de legitimidade". Resta agora derivarmos os objetivos estratégicos possíveis, de maneira algo semelhante à representada no quadro 2.

Desse modo, a importância teórica da administração estratégica torna-se bem evidente. Diria, mesmo, que são várias as suas contribuições possíveis.

Em primeiro lugar, ela concede significado às ações de cunho instrumental, delimitando, através das diretrizes políticas (ou critérios de seletividade), seu campo de validade. Nesse sentido, às ações administrativas, para serem estratégicas, não basta serem apenas eficientes: elas precisam ser coerentes, legítimas e eficazes. Em decorrência, os objetivos estratégicos e as práticas de gestão tornam-se excepcionalmente visíveis e transparentes.

Em segundo lugar, a administração estratégica implica reflexão profunda e permanente acerca das relações de poder dentro de uma instituição. Sua aplicação pressupõe uma elaboração crítica de como devemos nos mover de um tipo de poder, digamos, burocrático, utilitário, corporativo e/ou pragmático, para um tipo de poder, por exemplo, "ético-racional" e/ou "democrático".

Em terceiro lugar, temos plena convicção de que a atual experiência em andamento na Unibras pode constituir-se em algo modelar: uma experiência (ou estudo de caso) que poderá contribuir, de múltiplas maneiras, para a criação de uma teoria específica sobre a gestão estratégica das universidades brasileiras.

A importância prática da administração estratégica é bem óbvia. Diria mesmo que ela constitui sua própria motivação. Não existe administração estratégica sem crítica e ações inovadoras. E o que se procura conseguir, pela sua aplicação, é a criação de recursos e meios que permitam, senão resolver, pelo menos enfrentar a presente crise. Achamos que o desenvolvimento do modelo estratégico proposto, onde se procurará definir, juntamente com a comunidade, os objetivos estratégicos, as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos e a estratégia provável, é o caminho mais indicado para a realização desse propósito.

4. Objetivos geral e específicos

Esta proposta de intervenção visa a preparar e a tornar possível a introdução programada da gestão estratégica na universidade brasileira.

Seu objetivo mais geral é o de criar uma "cultura empreendedora" ou, mais particularmente, um "fundo de conhecimentos administrativos", indispensáveis ao processo de crítica institucional e de criatividade coletiva. Seria esta nova visão dos problemas que permitiria a emancipação, travessia ou superação que a comunidade quer empreender. Ou, parafraseando Graciliano Ramos "(...) quando nós assumimos voluntariamente o que nos condicionava, transformamos a estreiteza em profundidade".[30]

[30] Ramos, Graciliano. apud Guerreiro Ramos, Alberto. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro, Andes, 1957. p. 33.

Os objetivos específicos desta proposta já foram mencionados, inúmeras vezes, ao longo deste artigo. Pretendemos criar, juntamente com a comunidade, os recursos institucionais e os instrumentos de gestão requeridos para a travessia ou emancipação desejadas por essa mesma comunidade. No que se refere, especificamente, à pesquisa preparatória a ser efetivada, o "modelo estratégico" apresentado (quadro 1) indica a necessidade de empreendermos uma *explicitação coletiva dos objetivos estratégicos possíveis* e de realizarmos, juntamente com a comunidade, *uma análise ambiental* e um *diagnóstico institucional*. Como mencionado anteriormente, a análise ambiental procura caracterizar as estruturas globais da sociedade e seus impactos principais no meio ambiente imediato (situações estratégicas) da instituição. O diagnóstico institucional poderá abranger múltiplos aspectos. Em princípio, procuraremos estudar a estrutura organizacional, os principais processos de decisão interna, os métodos, técnicas e práticas mais usuais e os valores e atitudes internos (cultura organizacional).

5. Metodologia

Constitui, talvez, a parte mais original da presente proposta. Muito necessitaria ser dito. Contudo, entendemos que não devemos fazê-lo no âmbito de um estudo preliminar. Para contornar essa situação, iremos indicar dois artigos[31] que constituem a base metodológica do presente projeto e apresentar, também, à guisa de argumentação, alguns quadros elucidativos.

O diagnóstico emancipador constitui a base do diagnóstico institucional a ser empreendido (quadro 3).

A investigação emancipadora completa algumas questões teóricas e práticas do primeiro artigo e constitui a base da análise ambiental a ser realizada (quadros 4 e 5).

Em sua versão original, o diagnóstico emancipador constitui uma análise das organizações complexas, como um ato de criação coletiva e um veículo educacional verdadeiramente participante. A investigação emancipadora, por sua vez, mantém o mesmo interesse cognitivo da primeira abordagem, amplia algumas questões e focaliza os problemas específicos de uma comunidade. Como o projeto estratégico da Unibras envolve tanto as questões relativas às organizações complexas quanto aquelas relativas ao desenvolvimento de uma comunidade, as idéias contidas em ambos os artigos serão de grande valia.

Assim, o método de análise estratégica a ser adotado por nós mantém o caráter emancipador (ou de superação) das propostas anteriores, constituindo, também, uma síntese criativa dessas duas importantes contribuições. Em suas linhas gerais, ele contém as seguintes características:

[31] O primeiro artigo, de autoria de R.M. Garcia, intitula-se A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador, e foi publicado em: *Revista de Administração de Empresas, 20*(2), abr./jun. 1980; Revista *Educação e Avaliação, 1*(2), jan. 1981; *Cinterfor*, OIT, Nações Unidas, 1982 (publicação em espanhol); *Boletim de Documentação e Informação Técnica*, Senac, n. 562, 17 nov. 1983; *Revista de Administração Pública, 18*(3): 120-39, jul./set. 1984; Publicação da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo, Cati – Centro de Treinamento, 1984. O segundo artigo, também de autoria de R. M. Garcia, intitula-se Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora e foi publicado em: *Revista de Administração Pública, 18*(2):144-59, abr./jun. 1984; Publicação da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo, Cati – Centro de Treinamento, 1984; Publicação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, ADM-L-665, A – 1556, 1983.

Quadro 3
O diagnóstico emancipador: um confronto
Três abordagens básicas de problemas administrativos

Posições básicas em relação aos seguintes elementos	Abordagem que visa ao controle social	Abordagem que expressa uma posição "romântica" e "rebelde"	Abordagem baseada no diagnóstico emancipador
Normas Institucionais	Manutenção do *status quo*: internalização dos valores organizacionais; superadaptação de indivíduos	Rejeições sistemáticas e indiscriminadas, no nível pessoal	Crítica coletiva; aceitação crítica e seletiva; mudança institucional
Método básico	Funcionalismo, operacionalismo e empiricismo abstrato	Voluntarismo, espontaneísmo	Praxiologia
Paradigma político	Modernização; autoritarismo de tipo persuasivo e amigável	Diferentes utopias: contra-cultura	Mudança cultural e autogestão
Conhecimento e qualificação básicos	Adaptação educacional; persuasão; dissuasão	Contra-educação	Conscientização político-cultural; pedagogia emancipadora; processos dialógicos
Tipos de intervenção	Métodos e técnicas modernizadores (por exemplo: desenvolvimento organizacional; análise transacional) abordagens behavioristas é de laboratório (por exemplo: crescimento pessoal; percepção total; treinamento de sensibilidade; grupos T; treinamento em afirmação positiva).	Criatividade espontânea e reação a situações particulares e fatos já consumados	Criatividade e instrumentos científicos intimamente relacionados à pedagogia emancipadora e aos processos dialógicos

Fonte: Garcia, R.M. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *18*(3):139, jul./set. 1984.

Quadro 4
A investigação emancipadora: um confronto

Tipos de investigação	Sujeitos da ação	Interesse cognitivo	Objetos	Modos de trabalho	Objetivos	Conseqüências negativas possíveis
Empírico-analíticas	Pesquisadores	Controle operacional ou instrumental	População	Os pesquisadores elaboram todos os procedimentos metodológicos	Coleta de informações	Manutenção da população em um estado de passividade e de alienação Acentuação do poder dos especialistas e de suas respectivas instituições financiadoras
Pseudo-participativa	Pesquisadores e pessoas escolhidas	Controle persuasivo	Grupos e instâncias de participapão	Os pesquisadores elaboram os procedimentos e prestam contas a pessoas-chave dentro da comunidade	Obtenção e colaboração para a realização de um projeto estranho aos interesses da comunidade	Defesa dos interesses dos centros de poder e reforço da credibilidade de líderes e pessoas notáveis em uma comunidade.
Emancipadora	Pesquisadores, testemunhas, ideais, grupos locais; grupos representativos; coletividade	Transformação da realidade	Problemas, dilemas, situações desafiantes	Os sujeitos interferem em todos os procedimentos metodológicos	Análise crítica, processos de conscientização, ação coletiva	Má escolha de grupos locais Distanciamento entre pesquisadores e grupos locais e destes com os grupos representativos da população

Fonte: Garcia R. M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *18*(2):158, abr./jun. 1984.

Quadro 5
Fases, etapas e atores da investigação emancipadora

Fases e etapas	Atores	Comunidade local				
		População de base	Grupos representativos (amostras)	Grupo de investigação	Testemunhas ideais ou líderes institucionais	Pesquisadores
Preparação da Investigação	Investigação preliminar				X	X
	Caracterização preliminar				X	X
	Caracterização dos atores			X	X	X
	Escolha dos atores			X	X	X
	Relação pesquisadores/ Grupo de investigação			X		X
	Estruturação dos temas geradores		X	X		X
Investigação propriamente dita	Simbolização existencial		X	X		X
	Dessimbolização		X	X		X
	Avaliação do material		X	X		X
Preparação da intervenção pedagógica	Particularização temática		X	X		X
	Objetivação temática		X	X		X
	Novas simbolizações		X	X		X
	Recursos didáticos		X	X		X
Intervenção pedagógica	Programa de ação	X	X	X		
	Análise crítica	X	X	X		

Fonte: Garcia, R. M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. op. cit.

a) baseia-se na real participação e na íntima troca de idéias entre o grupo de pesquisadores e as pessoas interessadas da comunidade local;
b) utiliza o diálogo como veículo de conscientização mútua (pesquisador e pessoas ativas da comunidade). Desta troca de idéias surgem significações, interpretações e valorizações que não refletem apenas os interesses cognitivos dos pesquisadores, mas, sobretudo, do grupo que, efetivamente, está comprometido com o ato da pesquisa;
c) propicia um meio de crescimento comum (pesquisadores e participantes) acerca das possíveis alternativas institucionais ao alcance das pessoas de uma comunidade.[32]

Em suas bases epistemológicas, o método de análise estratégica a ser proposto possui as seguintes características:

a) elucida claramente quais os significados, interpretações e valores envolvidos na análise dos problemas da comunidade, negando, portanto, a cisão positivista entre juízos de valor e de fato;
b) é um método ativo, dialógico, crítico e criticista;
c) possui flexibilidade para captar e acompanhar as modificações de significados provocadas pelo diálogo;
d) procura utilizar corretamente os procedimentos de "redução" e "simbolização".[33]

Em seus aspectos práticos, o método a ser proposto segue as mesmas fases e etapas da investigação emancipadora (quadro 4), apresentando, contudo, duas importantes diferenças. Os temas geradores constituirão simbolizações das "áreas de pesquisa" indicadas pelo modelo estratégico (objetivos estratégicos, ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos). As intervenções a serem propostas, além do seu caráter obviamente pedagógico, terão um sentido estratégico.

Os critérios para a escolha dos temas geradores, bem como uma discussão detalhada das diferentes fases e etapas, consta das obras do autor, citadas anteriormente.

Devemos registrar que este método envolve a organização de vários grupos da investigação, além da preparação prévia dos diversos meios e recursos pedagógicos.

Assim, sempre que um grupo de investigação quiser apresentar algum tema gerador, pertencente, por exemplo, à área de pesquisa – estrutura organizacional –, deverá fazê-lo através de alguma forma simbolicamente materializada (*slides*, cartazes, dramatização), que melhor se ajuste à compreensão dos problemas vivenciados pela comunidade.

Através de uma rede que reunirá vários grupos de investigação e da mediação necessária de vários grupos representativos (quadro 5), procurar-se-á aprender os problemas, necessidades e significados mais *importantes* da comunidade.

[32] Garcia, R.M. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. op. cit;

[33] Guerreiro Ramos, Alberto. A redução sociológica. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1965; Freire, Paulo. Educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974. p. 46. O que Paulo Freire chama de codificação foi modificado por nós para simbolização, por entendermos que a noção de codificação seria mais adequada a uma hermenêutica dos sinais. Já a idéia de simbolização se prestaria mais a uma hermenêutica do discurso.

Em princípio, é nossa intenção organizar cinco grupos básicos de investigação, capazes de abranger setores representativos da universidade. Se houver necessidade, no futuro, esses grupos serão desdobrados ou mesmo completamente reestruturados. Assim, preliminarmente serão criados os seguintes grupos pertencentes às seguintes áreas:

a) *hospital universitário e sistemas de saúde*, compreendendo o Hospital Universitário, a Faculdade de Ciências Médicas, a Faculdade de Enfermagem, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Serviço Social (parte), a Faculdade de Educação Física (parte), o Instituto de Ciências Biológicas e o Instituto de Psicologia (parte);
b) *ciências exatas*, compreendendo o Instituto de Ciências Exatas, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e o Instituto de Ciências Tecnológicas;
c) *ciências humanas*, compreendendo o Instituto de Artes e Comunicações, o Instituto de Ciências Humanas, o Instituto de Filosofia, o Instituto de Letras, o Instituto de Psicologia (parte), o Instituto de Teologia e Ciências Religiosas, a Faculdade de Biblioteconomia, a Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, a Faculdade de Direito, a Faculdade de Educação, a Faculdade de Educação Física (parte) e a Faculdade de Serviço Social (parte);
d) *apoio administrativo*, abrangendo setores escolhidos da administração da universidade;
e) *alta administração*, compreendendo a reitoria, as assessorias, a presidência e as diretorias.

Summary

Starting from a procedure centered in group creation – the emancipatory survey – this article discusses with the academic community some of the problems related to the strategic management of the university. Strategic management deals precisely with the sistematization of practices and processes capable of overcoming problematic situations. In such a context, the author's proposal of intervention aims at preparing and promoting the sistematic introduction of strategic management in a university, in order to generate a "pro-active culture" or, more particularly, a "managerial knowledge fund", indispensable to the process of institutional criticism and group creation. This new approach would be the instrument to achieve emancipation, by creatively reordinating the academic activities and relating them to the needs of the social environment.