FORMULAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

MARIA DO SOCORRO M. V. DE CARVALHO*

GILBERTO TRISTÃO*

1. Introdução; 2. Universidade e sociedade: engajamento e vanguarda; 3. Consulta a organizações pela universidade; 4. Premissas da consultoria prestada por instituições universitárias; 5. A experiência de prestação de serviços do Departamento de Administração da Universidade de Brasília; 6. Conclusão.

1. *Introdução*

A prestação de serviços por instituições de ensino superior está-se tornando uma prática usual no Brasil. Várias universidades estão ampliando de tal forma esta atividade que algumas criaram organismos específicos em sua estrutura básica, para, através deles, prestar serviços remunerados à comunidade.

Dentre os principais clientes das instituições universitárias estão não apenas os órgãos e empresas do Governo, mas também grandes grupos privados.

As razões que explicam esta expansão são relacionadas quer com uma política interna de desenvolvimento da extensão universitária, quer com uma demanda crescente por seus serviços.

Tal política de extensão busca, muitas vezes, encontrar uma fonte suplementar de recursos que permita à instituição universitária implementar programas e projetos não cobertos pelos escassos recursos essenciais a seu funcionamento. Através da celebração de convênios de prestação de serviços, podem as universidades melhorar a remuneração de seus professores, comprar e recuperar equipamentos, ampliar instalações, ou mesmo implementar projetos de pesquisa.

A crescente demanda, pela comunidade, dos serviços das instituições universitárias pode ser creditada não apenas ao prestígio que estas vêm conseguindo em nosso meio, como também a experiências mal-sucedidas com a compra de serviços técnicos a consultoras privadas, que nem sempre atendem às necessidades do cliente, uma vez que, em muitos casos, a postura meramente "comercial" dessas empresas leva à oferta de "pacotes" distanciados das realidades organizacionais das empresas às quais são oferecidos.

Não obstante as razões anteriormente colocadas, o fato inegável é que as instituições de ensino superior estão ampliando significativamente sua presença no mercado de consultoria, o que nos leva a questionar a validade dessa forma de atuação, não só para a instituição-cliente, mas, acima de tudo, para a instituição prestadora dos serviços.

Neste artigo, pretendem os autores identificar e discutir os componentes éticos dessa atividade, bem como buscar as diretrizes que devem nortear uma política de prestação de serviços por instituições de natureza acadêmica.

* Professores na Universidade de Brasília (UnB).

2. *Universidade e sociedade: engajamento e vanguarda*

Há um consenso universal de que a universidade deve desempenhar três funções básicas: *ensino, pesquisa* e *extensão*. A questão fundamental reside nas relações que entre elas se estabelecem e nas formas como a instituição delas se desincumbe, ou seja, quais os valores e prioridades que devem nortear sua ação. O ensino objetiva a disseminação de conhecimentos. Entretanto, sem pesquisa não se cria conhecimento, o que faz com que muitas universidades tendam a difundir conhecimentos obsoletos, inócuos e irrelevantes. É a pesquisa que confere atualidade e relevância ao conteúdo dos conhecimentos a serem ministrados. À extensão compete colocar o conhecimento gerado a serviço da comunidade cnde atua a universidade, promovendo uma "redução sociológica" da produção científica oriunda de outros contextos.

No entanto, para desempenho de suas finalidades básicas, a universidade brasileira tem-se defrontado com uma série de dificuldades, como sua concepção organizacional excessivamente direcionada ao ensino — sua missão inicial — e a escassez de recursos.

A universidade deve, sem dúvida, estar voltada para a universalização do conhecimento, no sentido de torná-lo disponível para a sociedade. Mas deve ir além. Ela deve estar engajada no processo de solução dos problemas da sociedade. Para tanto, deve abandonar sua postura reativa e adotar um comportamento de vanguarda, procurando unir esforços, utilizando sua *intelligentsia* para a reflexão e a busca de soluções viáveis, alocando uma parcela de sua capacidade operacional a programas e movimentos que provoquem mudanças significativas na comunidade. Deve ter um compromisso com o futuro, antecipando as mudanças que se prenunciem.

Uma universidade forte e relevante implica uma atuação sistêmica, operacionalizada por ensino baseado em dados de pesquisa e que reflita a experiência advinda da extensão.

3. *Consultoria a organizações pela universidade*

O campo de consultoria tem crescido de forma surpreendente nos últimos anos, o que indica a necessidade de reflexão profunda sobre seu impacto na vida das organizações.

Embora desde a década de 60 se estude e se escreva sobre o papel das consultorias nos esforços de desenvolvimento organizacional, não se tem, no caso brasileiro, dado ênfase a estudos e pesquisas que busquem definir a *filosofia* e o *comportamento* predominantes nessa área. Carecemos de maior número de trabalhos que analisem o impacto do trabalho realizado pelas consultorias nos resultados das instituições-cliente.

É perfeitamente possível justificar a existência e a expansão da atividade de consultoria, se refletirmos sobre a crescente complexidade e diversidade de que se revestem as organizações contemporâneas. A incorporação de novos objetivos e a conseqüente ampliação de funções e atividades decorrentes dos desafios de um ambiente em mudança nem sempre podem ser "prospectados" no momento em que se modela a estrutura de uma organização e se delineiam seus quadros. No processo de definição das estruturas organizacionais é praticamente impossível ter unidades instaladas para cumprir todas as funções eventualmente

necessárias à sobrevivência e ao crescimento da organização. Assim, no momento em que se torna oportuno desempenhar novas funções, é legítimo à organização contratar instituições que, já tendo experiência e dispondo de estrutura e quadros necessários, possam viabilizá-las em tempo hábil e de forma mais efetiva.

Aspecto importante a destacar é que, embora a maioria dos administradores de grandes empresas se utilize com freqüência dessa solução — contratação de serviços — há evidentes indícios de que nem sempre consegue os resultados que esperava.

Em alguns casos, tem-se notícia de que alguns administradores demonstram certa frustração com sua experiência de contratação de serviços externos de consultoria. Temos ouvido depoimentos de dirigentes empresariais que se declaram *desiludidos* com a compra de tais serviços. A frustração do cliente pode levá-lo a uma percepção inadequada da relevância desta atividade e funcionar como bloqueio à contratação de novos serviços. Isto se deve à crescente "mistificação" que se evidencia em muitos trabalhos, à falta de praticidade das soluções e modelos propostos que são ou excessivamente genéricos ou constituem repetição de "receitas" para organizações-cliente que apresentam um "quadro clínico" bastante diferenciado.

É nosso entender que é muito importante para o dirigente saber exatamente o tipo de colaboração que o consultor pode dar. Daí que muitos consultores, demonstrando louvável ética profissional, sugerem um trabalho preliminar junto ao cliente para ajudá-lo a definir o *problema* e o *tipo de ajuda* que se faz necessária. Só então, quando têm negociadas expectativas realistas, podem contratar o serviço.

Muitas consultorias, no entanto, não seguem esta regra fundamental e "vendem" ao cliente produtos estandardizados.

Quando se trata de organizações públicas, com condições de prestar tais serviços a outros órgãos, alguns valores deverão estar presentes em sua atuação. Dentre eles ressaltam a questão do interesse público, o comprometimento com os resultados e a preocupação com a colocação de seus melhores quadros a serviço da instituição-cliente.

Considerações sobre os interesses maiores da sociedade, o nível de emprego no País, a qualidade de vida do trabalhador, a preservação do meio ambiente, o respeito aos valores culturais da sociedade brasileira não podem estar ausentes da estrutura de referência dos consultores. Tal quadro valorativo, evidentemente, condicionará as análises e conclusões, limitando o modelo de intervenção. Isto não quer dizer, porém, que se perca de vista a eficiência da organização.

É precisamente em relação a esse conjunto de valores que se evidencia a vantagem comparativa da *universidade*. Por outro lado, ao se comprometer com um trabalho de assistência técnica, ela deve ter o compromisso de engajar na tarefa pessoas de reconhecida competência em qualquer circunstância e cujo comportamento seja pautado por esse mesmo referencial.

4. *Premissas da consultoria prestada por instituições universitárias*

A partir de nossas experiências como docentes e consultores pudemos extrair uma aprendizagem que nos permitiu estabelecer algumas premissas para a prestação de serviços, de forma a refletir os compromissos maiores da universidade.

4.1 Retorno para a instituição prestadora de serviços

A capacidade operacional de uma instituição universitária não é inelástica a ponto de possibilitar-lhe envolver-se em atuações que apenas beneficiem o cliente, sem um retorno mais significativo para a instituição prestadora de serviços, em termos de produção e teste da teoria. Assim, diante da escassez de recursos, da questão dos custos operacionais e da possibilidade de envolvimento em ações alternativas, faz-se mister estabelecer como diretriz a preferência por atividades que garantam a consecução desse propósito não só em termos financeiros, mas também no de enriquecimento de seu acervo de experiências.

Por essa razão, torna-se imperativo vincular a prestação de serviços a um estudo preliminar da entidade-cliente, envolvendo a análise de suas pretensões em relação ao serviço, com base no qual se poderá optar pela celebração ou não do contrato de prestação de serviços. Esta é a fase de pré-diagnóstico, quando deve ficar claramente definido o que o cliente espera da instituição e o que ela pode oferecer; o que é responsabilidade do cliente prover e o que cabe à instituição desenvolver e custear.

Definidos, preliminarmente, os termos que regularão o contrato de prestação de serviço, procede-se ao diagnóstico. Nesta oportunidade, serão identificados os pontos fortes e fracos da instituição-cliente, as oportunidades e ameaças provenientes dos seus ambientes interno e externo e serão estruturadas alternativas de ação, visando superar os obstáculos presentes e conduzir a organização ao estado futuro desejado.

Desta forma, busca-se imprimir um sentido de direção ao trabalho de assistência técnica, oferecendo ao cliente um serviço mais adequado à realidade organizacional, propiciando, assim, a individualização do trabalho a ser prestado. Ganha o cliente, que compra o serviço certo, e ganha a instituição, que renova seus conhecimentos, fornecendo aos docentes e matéria-prima necessária para o desenvolvimento de estudos de casos e a elaboração de *reports*.

A fase diagnóstica constitui um importante momento de aprendizagem para o consultor, que tem a oportunidade de confrontar-se com os desafios a que a organização-cliente está submetida, passando a compreender melhor a natureza do seu processo decisório.

A dificuldade reside na maneira de convencer o cliente a custear o estudo diagnóstico. Nossa experiência indica que o cliente, pouco interessado em resolver substantivamente o problema e mais preocupado com os dividendos políticos que possam resultar da promoção do serviço, nem sempre procura a instituição capaz de oferecer-lhe a solução hábil dos problemas que o atormentam.

Refletir, com o cliente, sobre a relevância e a oportunidade do serviço a ser contratado, é uma premissa básica. A função da universidade deve ser educativa, no sentido de levar o cliente a observar aspectos que podem ter passado despercebidos porque, muitas vezes, o seu envolvimento com a proposição do programa faz com que ele se torne incapaz de visualizar toda a problemática. Quando a instituição pode despender mais tempo com o cliente, na tentativa de perceber seus objetivos e as razões que determinaram aquela proposta, pode até chegar à conclusão — e a convencer o cliente — de que o problema que ele identificou em sua organização não é, necessariamente, passível de solução mediante, por exemplo, treinamento. Na verdade, ele poderá estar diante de uma situação que se traduza num problema:

- de racionalidade interna, demandando uma reorganização administrativa;
- de estratégia empresarial, implicando superação de missão e revisão de objetivos;
- de inadequação de recursos humanos, exigindo remanejamento e/ou substituição de pessoas na entidade;
- de desatualização tecnológica, implicando geração ou absorção de tencologia mais avançada;
- de excesso de improvisação, decorrente de falta de competência gerencial.

Não obstante a possibilidade de ocorrência de uma gama tão variada de situações-problema — o fato é que o consultor de universidade se defronta o mais das vezes com solicitações relativas a treinamento. Talvez mesmo porque os clientes identifiquem a instituição universitária com uma "fábrica de cursos e diplomas" e não como um "centro de excelência" e agência de mudança social.

Por isso mesmo, cremos que não será excessivo da nossa parte continuar argumentando e até conceptualizando com base em nossa experiência como docentes e consultores de empresa.

Cabe lembrar, a propósito, que procuramos ouvir alguns clientes para saber quais as suas expectativas quando demandam prestação de serviços por parte de uma instituição de ensino superior, obtendo as seguintes respostas:

- contrato honesto de consultoria;
- transferência de tecnologia;
- desenvolvimento de suas equipes internas;
- trabalho realizado em conjunto, que implique co-responsabilidade pelos resultados.

4.2 Transferência de tecnologia

A consultoria prestada por intermédio das universidades não deve apenas propiciar difusão de conhecimentos, mas, sempre que possível, incentivar a transferência de tecnologia, ao criar, nas entidades, equipes internas de alta qualificação que as tornem auto-suficientes.

Por esta razão é fundamental que sejam montadas equipes técnicas com a participação de elementos da organização-cliente que tem, assim, a possibilidade de absorver tecnologia quando do desenvolvimento dos trabalhos de assistência técnica.

Não é por outra razão que a política de assistência técnica internacional prestada aos órgãos públicos de países em desenvolvimento tem sido orientada, nos últimos anos, para a transferência de tecnologia. Dentro dessa perspectiva, a consultoria se ocupa, preferencialmente, da qualificação dos recursos humanos da instituição-cliente, criando assim equipes aptas a desenvolver um processo de modernização auto-sustentado.

Quando uma universidade passa a atuar no campo da assistência técnica, espera-se do mesmo modo que, fiel à sua missão institucional, ela se interesse, primordialmente, pela transferência de tecnologia ao cliente. Para isso é necessário selecionar na instituição-cliente efetivos com potencial de aprendizagem

para trabalhar junto com a equipe de consultores no diagnóstico dos problemas e no mapeamento de situações que demandem entendimento e soluções.

Tal conduta emprestará distinção fundamental à consultoria prestada por universidades públicas, ao mesmo tempo em que lhe propiciará a oportunidade de enriquecer sua participação nessa área com elementos de que não dispõem, muitas vezes, as empresas privadas de consultoria.

O receio de que o cliente possa localizar falhas de concepção ou de instrumentalização técnica no trabalho de consultoria constitui um dos problemas mais facilmetne visualizados, quando se atua em assistência técnica, com base na premissa de transferência de tecnologia. Esse problema tem como corolário o receio de que, ao tornar o cliente auto-suficiente, ele se desligue da consultoria e interrompa a compra de serviços.

Tais receios são, no entanto, irrelevantes, quando se observa que, ao favorecer o aprimoramento das equipes internas da organização, o consultor constrói uma imagem de respeitabilidade no âmbito da organização beneficiária da assistência, de tal modo que, ao se defrontar no futuro com situações cujo entendimento não esteja ao seu alcance, volte aos seus "mestres" em busca de ajuda, iniciando, assim, um novo ciclo de consultoria.

4.3 Ampliação do *loco* de atuação

A prestação de serviços por instituições universitárias tem-se dado principalmente no campo do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. O envolvimento de docentes em programas de treinamento beneficia, sem sombra de dúvida, o cliente, mas apresenta pouco retorno para o prestador de serviços. Na ótica do prestador de serviços, o retorno, em termos de enriquecimento do acervo de experiência de seus docentes, é muito menor nesta forma de prestação de serviços do que em outras como, por exemplo, estudos e projetos de pesquisa desenvolvidos junto às instituições-clientes.

Senão vejamos.

Num programa tradicional de treinamento, o maior beneficiário é o treinando porque, através dos conhecimentos que são transmitidos pelos professores, torna-se apto a criticar sua prática, mudar comportamentos e melhorar seu desempenho funcional.

Quando, no entanto, a prestação de serviços se faz através de estudos e pesquisas, os professores envolvidos podem ser os mais beneficiados, porque, colocados diante do desafio da prática — o diagnóstico de problemas e a elaboração de alternativas de solução — podem repensar as teorias que esposam, melhorando, em conseqüência, seu desempenho acadêmico.

Neste sentido, acreditamos que uma nova postura deva ser adotada na prestação de serviços: orientar o foco dos trabalhos de assistência técnica, no sentido de acoplar, num mesmo projeto, os interesses do cliente e os objetivos da instituição universitária. Desta forma os trabalhos de consultoria devem resultar em aumento da produção intelectual dos docentes, ao mesmo tempo em que engajam maior número de professores em atividades de pesquisa, fundamentais ao processo de geração e ampliação do conhecimento.

Não é por outra razão que as universidades estão-se engajando, preferentemente, em trabalhos voltados para a análise institucional, buscando contribuir para a definição das missões da organização, análise da relevância de seus produtos/serviços e avaliação do impacto da sua ação na sociedade.

Trabalhos dessa natureza constituem excelente laboratório para os professores universitários, pois lhes propiciam a oportunidade de utilizar seu *know-how* e sua criatividade na busca de soluções para os problemas críticos com os quais se defronta a sociedade.

E não foi por outro motivo que a Universidade de Brasília (UnB), fiel aos seus compromissos com o desenvolvimento da região geoeconômica em que está inserida, criou um programa permanente de extensão, envolvendo alta participação comunitária, objetivando contribuir para minorar a situação de iniqüidade em que se encontram algumas cidades-satélites de Brasília.

O trecho a seguir, transcrito das diretirzes básicas do programa, fornece uma idéia bastante clara da filosofia que orientou sua criação.

"A esperança que se esboça em plena crise da universidade brasileira é que, buscando alternativas novas, ela possa elaborar novas estratégias e assumir como projeto histórico próprio, identificar, produzir, organizar e divulgar respostas aos desafios apontados pela grande maioria da população, excluída dos benefícios gerados por ela. A universidade brasileira precisa identificar, defender e explicitar novos posicionamentos que ajudem estudantes e professores a ultrapassar os limites das salas de aula para assumirem o desafio de aprender e ensinar a partir do confronto educativo com a sociedade."

5. *A experiência de prestação de serviços do Departamento de Administração da Universidade de Brasília*

Praticamente desde que foi criado, o Departamento de Administração da UnB tem sido procurado, pelas entidades públicas sediadas em Brasília, para prestar serviços técnicos nos diversos campos da administração e da gerência. A apreciação crítica de sua atuação poderia levar-nos a concluir que o Departamento esteve envolvido numa série de programas e projetos que, embora deixando para a instituição um saldo financeiro razoável, não contribuíram, necessariamente, para o enriquecimento maior do seu corpo docente.

Isto se explica pela falta de preocupação em negociar com o cliente as bases do contrato de prestação de serviços e por uma postura voltada para o atendimento das solicitações da comunidade, sem levar em conta os interesses maiores do Departamento.

Por outro lado, podemos observar, também, que os negociadores de convênios muitas vezes faziam o "jogo do cliente" como forma de garantir a celebração do contrato e a manutenção de uma fonte permanente de recursos adicionais.

Ao longo de todos estes anos o Departamento, adotando um comportamento de "vendedor", apenas procurou satisfazer os desejos do cliente, não questionando se outros serviços mais relevantes poderiam ser prestados. Perdeu, assim, a chance de negociar com o cliente a prestação de um serviço que melhor atendesse às suas necessidades e, em contrapartida, contribuísse para a consecução dos objetivos do Departamento.

Objetivando reverter tal quadro, busca-se, no momento, observar na prestação de serviços as premissas básicas descritas neste artigo.

Exemplificando:

— Determinada empresa procurou o Departamento de Administração com a idéia preconcebida de contratar um curso de Desenvolvimento de Gerentes

de Recursos Humanos, a ser realizado em 160 horas-aula, e cujo conteúdo programático já estava definido *a priori*. Sob a ótica de suplementação de salários dos docentes, tal proposta pareceu tentadora, até mesmo porque a entidade concordou com o valor da hora-aula cobrado pelo Departamento em cursos dessa natureza.

Entretanto, a proposta foi inicialmente recusada porque apresentava apenas vantagens financeiras, sem propiciar oportunidade de aprimoramento dos professores envolvidos. Após uma série de contatos, a proposta original foi convertida em uma proposta de trabalho preliminar de pesquisa em que a própria entidade comprometeu-se a mapear os problemas básicos que seus gerentes de recursos humanos estavam enfrentando, localizando assim as carências reais do sistema. Com base nesse trabalho, seria definido posteriormente um programa de treinamento, com menor duração, no qual o Departamento se ocuparia em transferir os conhecimentos mais de acordo com a problemática que esses gerentes estivessem vivenciando. Os participantes assumiriam o compromisso de, após o treinamento, retornar às suas atividades e reconceber o seu próprio trabalho à luz dos conhecimentos obtidos ao longo do programa. Dois ou três meses após, poderia ser programado um seminário para debater, com o mesmo grupo, o que mudara na organização em termos de comportamento e resultados. Com esta estratégia o Departamento reorientou o foco do trabalho solicitado pela empresa, criando a possibilidade de maximizar os resultados do treinamento, uma vez que, ao mesmo tempo em que transferia tecnologia, apreendia a realidade da instituição beneficiária e se habilitava a medir o valor de sua contribuição para a melhoria dos resultados da organização-cliente.

— Certa organização militar, ao elaborar seu primeiro plano estratégico, sentiu a necessidade de adaptar seus objetivos, sua estrutura básica e seu comportamento administrativo à nova tecnologia adotada.

As características de uma organização militar, entre as quais ressaltam a segurança e o sigilo, contra-indicam o acesso de "elementos estranhos" à intimidade de sua operação. Por outro lado, a divulgação das informações constantes do plano estratégico poderia pôr em risco os objetivos a serem alcançados, o que, de nenhuma forma, interessava à organização. Diante desta problemática, optou-se por uma estratégia de prestação de serviços baseada em transferência de tecnologia. Assim, o Departamento treinou um grupo de oficiais, habilitando-os a enfrentar o desafio que consistia em desenvolver modelos e instrumentos necessários à implantação do planejamento estratégico.

Atualmente, o plano estratégico dessa organização encontra-se na fase de implementação e, freqüentemente, o consultor do Departamento é convidado a reunir-se com a equipe técnica encarregada do plano para dirimir dúvidas e sugerir alternativas.

— Uma entidade governamental procurou o Departamento para contratar a elaboração de um Plano de Classificação e Avaliação de Cargos. O porte da organização e o fato de ter agências espalhadas por vários pontos do território nacional fazia prever que o trabalho demandaria um longo tempo e a alocação de uma equipe muito grande. O Departamento fez ver ao cliente que não tinha recursos humanos em quantidade suficiente para alocar a projetos de longa duração e ofereceu-se para preparar uma equipe, constituída de técnicos da organização, a quem seria transferida, pelos docentes, a tecnologia de Elaboração de Planos de Cargos e Salários. Durante dois meses, a equipe composta por seis técnicos da organização-cliente recebeu treinamento intensivo sobre as

técnicas de classificação e avaliação de cargos, utilizando como material didático os dados levantados sobre os cargos da própria instituição. Findo o treinamento, o grupo assumiu a responsabilidade pela realização do plano, ficando o consultor do Departamento apenas com a missão de acompanhar e supervisionar o processo de implantação, ao longo de suas diversas fases.

O trabalho foi realizado com bom nível técnico e um dos membros da equipe hoje atua como consultor de outras empresas do governo, na área de cargos e salários.

Com esta estratégia, o Departamento conseguiu atuar num projeto técnico interessante, sem ficar sobrecarregado, podendo assim usar o tempo liberado para atuar em outros projetos relevantes.

— Uma empresa de serviços veio solicitar ao Departamento um Curso de Especialização para Consultores de Pequenas e Médias Empresas, nos moldes de curso semelhante que fora programado para o Nordeste. A instituição esperava que o conteúdo programático concebido por seus técnicos, abrangendo um total de 385 horas-aula, seria por nós adotado. O Departamento propôs à instituição analisar o programa mais cuidadosamente, antes de decidir se iria responsabilizar-se pela sua execução. Informamos ao cliente que não estávamos descartando o programa por ele concebido; apenas nos reservávamos o direito de analisar se o conteúdo e a metodologia eram adequados aos objetivos do programa. Após proceder ao exame, o Departamento propôs a redução do número de horas-aula e a ampliação da parte referente à aplicação de técnicas de diagnóstico e de intervenção. Foi reduzido o tempo destinado às disciplinas de revisão de conhecimentos e nivelamento dos participantes, utilizando-se um sistema de leitura prévia ao curso. Finalmente, condicionamos o compromisso de ministrar o curso a uma contrapartida da instituição que financiaria uma linha de pesquisas de interesse do Departamento, objetivando caracterizar o perfil das pequenas e médias empresas localizadas na região geoeconômica do DF.

Nosso posicionamento foi no sentido de que, se a entidade dispunha de recursos para realizar o que lhe interessava — um curso de especialização para seus técnicos — também poderia alocar recursos para financiar o que interessava ao Departamento — no caso, a abertura de uma linha de pesquisa sobre pequena e média empresas.

É evidente que tal orientação pressupõe capacidade de negociação e habilidade para convencer o cliente a mudar suas expectativas iniciais, aceitando serviços para os quais não estava sensibilizado. As negociações estão em curso e novas propostas têm sido discutidas, entre as quais a produção conjunta de vídeo-cassetes, para utilização em treinamentos responsabilizando-se o Departamento pela preparação do material instrucional e a instituição pelos custos de produção.

Essa experiência mostrou a importância da negociação na ampliação das oportunidades de atuação do Departamento, além de produzir um efeito colateral importantíssimo — a consolidação da imagem de seriedade e competência do Departamento em importante segmento da sociedade.

6. *Conclusão*

As entidades governamentais costumam recorrer às consultorias para resolver problemas emergenciais. A pressa na solução desses problemas leva-as

a recorrer às universidades, que podem ser contratadas sem concorrência pública, sem correr o risco de acusação de favorecimento a grupos e a pessoas. Este fato tem contribuído para aumentar a demanda por seus serviços, levando alguns a uma preocupação ética com a expansão das atividades de extensão das instituições de ensino superior, receando que se envolvam em concorrência excessiva à iniciativa privada.

Vale a pena ressaltar que nem todos os docentes do Departamento, ou mesmo da universidade, estão de acordo com as premissas e valores defendidos por estes autores. Muitos não se sentem socialmente responsáveis pelos resultados do trabalho que prestam junto às instituições.

Outro ponto a ressaltar é o risco embutido na estratégia de assistência técnica aqui sugerida: a perda do cliente. Muitas vezes o cliente não está disposto a negociar; quer apenas comprar o serviço que propôs a deseja que sua execução se faça da forma como planejou. Assim sendo, pode procurar outra instituição que esteja preocupada apenas com seu faturamento.

Inexistindo a preocupação de manter o cliente dependente, a tendência é torná-lo auto-suficiente. A universidade tem, assim, que se acostumar com uma rotatividade muito grande de clientes, o que às vezes acarreta hiatos no ingresso de recursos.

Entretanto, a instituição de ensino superior não deve lamentar a perda e a auto-suficiência de clientes. Pelo contrário, isto deve emular seu sentimento de dever cumprido.

A instituição de ensino superior não deve ter um funcionamento equivalente ao de empresas de consultoria privada, voltadas para a captação de recursos externos, sem necessariamente questionar os benefícios daí advindos. Os recursos suplementares são importantes, inclusive para remunerar melhor seus professores, desde que a prestação do serviço esteja condicionada ao desenvolvimento de seus próprios recursos humanos.

Deve-se destacar que o professor universitário em dedicação exclusiva que ficar limitado a lecionar e a mergulhar em seus livros, durante o período contratual de trabalho, terminará por perder a noção da realidade. A oportunidade de penetrar na vida da empresa, passando a conhecer o seu sentido ou missão, a intimidade do seu processo decisório, as nuanças das suas operações, constitui-se numa chance única para o docente que, não tendo a oportunidade de vivenciar na prática a sua formação profissional, o faz através da ótica e da experiência dos clientes com os quais convive em programas como aqueles aqui sugeridos. Só desta forma será possível ter uma atividade de extensão que propicie o desenvolvimento das outras funções da universidade, ou seja, pesquisa e ensino adequados à realidade brasileira.

Além do mais, tal conduta beneficia, em termos de desenvolvimento de recursos humanos, dois segmentos: aquele constituído pelos empregados, profissionais e dirigentes das empresas que se tornam mais eficientes e capazes, porque recebem novos conhecimentos e têm a oportunidade de rever práticas e atitudes, e aquele constituído pelos professores universitários que se tornam mais enriquecidos e competentes, porque passam a ter maior compreensão da realidade organizacional, dos desafios e problemas que enfrentam, ampliando sua capacidade analítica e fazendo a crítica das teorias esposadas.

A partir do momento em que exista este entrosamento entre as instituições e seu meio ambiente, elas são obrigadas a pensar em termos da área em que estão atuando. É o caso típico de Brasília, onde predomina o setor públi-

co. Esse tipo de vocação natural da universidade para o trato dos problemas de sua região de influência vai fazer com que, muito possivelmente, surjam, nos cursos de administração, disciplinas voltadas para o trato dos problemas substantivos da administração pública e cursos a nível de formação e aperfeiçoamento destinados a dirigentes de empresas estatais.

Summary

To submit to consideration a few points on the ethical components involved in the rendering of services and also on the guidelines which should orient its practice by academic institutions is the purpose of the present article.

The rendering of services by the universities, the authors suggest should be lead by the following assumptions: returns for the institutions rendering the services, increased opportunities for action and assistance in solving community problems.

From such a viewpoint, the higher teaching institution shold not function as a private advisory enterprise, applied to the collection of funds from outside, without any concern as to the resulting benefits. It is important that teaching institutions have access to supplementary financial resources, inclusively for a better remuneration of their teachers, inasmuch as the rendering of services is conditioned to the development of their human resources.

