

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

Hélio Gomes de Carvalho, MSc

UFSC/PPGEP - Caixa Postal 476 -Florianópolis/SC - CEP 88010-970

E-mail: gomes@thomson.nupes.cefetpr.br

Artur Antonio Bertol

UFSC/PPGEP - Caixa Postal 476 -Florianópolis/SC - CEP 88010-970

E-mail: abertol@netpar.com.br

Luiz Alberton

UFSC/PPGEP - Caixa Postal 476 -Florianópolis/SC - CEP 88010-970

E-mail: alberton@eps.ufsc.br

ABSTRACT: The Higher Education, of the point of view of the Brazilian government's current politics, together with the changes in the economic-social context, it has been object of many questions and reorganizations. The Federal Institutions of Higher Education (IFES) have been induced to a new behavior in the society. The new behavior, however, demands a new organization, a new posture and a new leadership structure as well as authority relations in IFES. This article describes the panorama of IFES related to the quality politics in the Higher Education, the importance and need of the situation leadership to the educational and it highlights possible institutional strategies of leadership and motivation in presence of those new challenges.

KEY WORDS: Higher Education, Quality, Motivation and Leadership

1. Introdução

As mudanças sócio-econômicas têm provocado alterações em todas as organizações, inclusive as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES - (Universidades, Cefets, etc.). Entre os diversos impactos, os mais aparentes estão na forma e quantidade de investimentos. A questão, entretanto, não se resume apenas a aspectos financeiros. O ponto crucial está no novo papel que as IFES terão que desempenhar no novo paradigma, principalmente no que se refere à qualidade do ensino, à pesquisa e à extensão.

Nesse novo papel das IFES, a mudança passa necessariamente pelo aspecto comportamental do docente que desenvolve suas atividades no ambiente administrativo ou no ambiente de ensino ou, como muitas vezes ocorre, nos dois. Essa característica diferenciada faz com que o docente necessite desenvolver suas habilidades em aspectos de liderança situacional, identificando da melhor maneira possível as necessidades das pessoas com as quais trabalha (subordinados ou discentes).

O docente, portanto, necessita conhecer, desenvolver e exercitar os conceitos que envolvem a motivação do ser humano nas situações de liderança pelas quais passará no seu dia-a-dia. A instituição, por sua vez, necessita estimular e instrumentalizar esse docente, de forma a fazer dele um efetivo agente de mudança.

Este artigo correlacionará aspectos de liderança situacional com as atividades do docente, tanto administrativas como de ensino. São sugeridas, ainda, estratégias que, se implementadas adequadamente, poderão contribuir para a consolidação do novo e desafiante papel reservado às IFES no contexto sócio-econômico atual.

2. Panorama atual das Instituições Federais de Ensino Superior

2.1 Políticas Administrativas

O planejamento nas organizações públicas, e a sua conseqüente implementação, tem sido dificultada pelos recursos escassos e insuficientes, até os definidos orçamentariamente, nem sempre são repassados na sua totalidade. Essas características da política administrativa do governo têm gerado um sistema de tomada de decisões baseado em crises e sobressaltos constantes.

Os servidores públicos, por sua vez, tradicionalmente habituados a pertencerem a carreiras e cargos estáveis da administração pública, vêm-se, atualmente, frente ao desafio de políticas estimuladoras a pertencerem às próprias organizações nas quais trabalham. Essas políticas visam o desenvolvimento de atividades baseadas em tarefas e objetivos, estabelecendo novos parâmetros e comportamentos, ou seja, profissionalizando o servidor.

A administração, executada de forma burocrática e verticalizada, tem sido modificada para um novo modelo mais focado ao aspecto gerencial. As estruturas têm sido estimuladas a migrar para uma modelo mais horizontal e flexível frente às nuances da administração pública moderna.

As políticas administrativas também têm estimulado os processos de parceria intensa das organizações públicas com a iniciativa privada, principalmente nas ações levadas a efeito a nível regional. Esse enfoque, acredita-se, poderá levar a um estado de auto-suficiência e interdependência, desejável atualmente no setor público.

As principais mudanças de caráter administrativo previstas no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1995), somada às que constam do Anteprojeto de Lei que concede autonomia às IFES (MEC, 1996), estão ilustradas na Figura 1.

	Situação atual	Situação futura
Regime Jurídico	Autarquia federal de regime especial	Entidade pública autônoma - não estatal
Regime de contratação de pessoal	Estatutário - Servidor público federal	Definido pela instituição - não estatutário federal
Salários e reajustes dos servidores	Idêntico para todas as IFES - fixados pelo gov. federal	Fixados pela instituição dentro de limites
Recursos vinculados ao orçamento do governo	Repassado em rubricas (custeio, pessoal e capital)	Repassado globalmente
Montante de recursos repassados pelo governo	Tem na folha de pagamento seu fator preponderante	Rateio de recursos entre as IFES. Mediante indicadores.
Economia em recursos de pessoal	Sem resultados financeiros para a instituição	Instituição disporá dos recursos para outras aplicações
Recursos diretamente arrecadados	Usados pela instituição dentro de restrições	Usados de forma que melhor convier à instituição
Forma de administração	Limitada pelos mecanismos de controle burocráticos	Autonomia administrativa. Estímulo à admin. Gerencial
Controle do governo	A nível de processo - interessa como foi feito	A nível de resultado - interessa o que foi feito

FIGURA 1: Alterações previstas na reforma administrativa.

Como pode ser observado, a alteração de diversos aspectos e características da “situação atual” para a “situação futura”, apontam para mudanças significativas na

estrutura organizacional e no funcionamento das IFES. Esses reflexos dar-se-ão, também, a nível dos elementos motivadores bem como no comportamento e forma de atuação dos líderes que conduzirão essas mudanças.

2.2 Políticas de Ensino Superior

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDBE (1996) também prenuncia mudanças de caráter pedagógico que afetarão as IFES. A edição do decreto 2.207/97 já requer algumas mudanças destacadas e relacionadas no Figura 2.

	Situação anterior	Situação requerida
Titulação docente	sem exigência de percentual mínimo	com exigência de percentual mínimo de mestres e doutores
Quadro docente	sem exigência de percentual mínimo	com exigência de quadro mínimo em tempo integral

FIGURA 2: Mudanças educacionais requeridas pelo Decreto número 2.207/97.

Essas mudanças farão com que as IFES, particularmente, estabeleçam estratégias adequadas de contratação e desenvolvimento de recursos humanos de forma a atender a essas exigências.

O próprio governo, através do Ministério da Educação, tem manifestado o seu propósito em investir mais intensamente na educação básica, postergando possíveis investimentos no Ensino Superior. Com isso, as IFES têm sido estimuladas a buscar parcerias com a iniciativa privada, com o intuito de suprir parte de suas necessidades e desenvolver atividades mais próximo da realidade.

Para tanto, as IFES necessitam de atuar estreitamente com os seus recursos humanos, o que implica em desenvolver lideranças e procedimentos de motivação para a qualidade, haja visto os novos paradigmas dos setor produtivo, em ambientes de competitividade.

3. Qualidade no Ensino Superior

3.1 Políticas e dificuldades de implantação

De forma até que paradoxal à política de limitação de investimento, o governo tem estabelecido diretrizes e parâmetros para induzir as IFES a um novo patamar de qualidade. Os próprios órgãos de fomento (CAPES, CNPq) têm utilizado critérios rigorosos de qualidade (quanto ao corpo docente e à produção científica) que buscam privilegiar cursos e programas de pós-graduação.

O MEC, por sua vez, implementou recentemente o Programa de Avaliação das Instituições Universitárias Brasileiras - PAIUB - com o objetivo de traçar um panorama comparativo (quantitativo e qualitativo) entre as IFES. Mais recentemente, foi aplicado o "Provão" que, com maior ou menor eficiência, elencou os cursos de diversas Instituições de Ensino Superior brasileiras, classificando-os a partir de questões formuladas aos formandos.

Como pode ser visto, o esforço tem sido elevado quanto a diagnóstico e classificação das IFES, elementos estes que deverão servir como critérios para o rateio de verbas destinadas ao ensino superior.

A absorção efetiva da qualidade pelas IFES encontra diversas dificuldades quanto ao processo de implementação e acompanhamento. As características das organizações públicas, já citadas anteriormente, somadas às características das atividades dos docentes - nem sempre preparados e dispostos a trabalhar em equipe.

3.2 Qualidade do Processo - pessoas

As atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior (ensino, pesquisa e extensão) caracterizam-se como processos de prestação de serviços. Portanto, dependem fundamentalmente de pessoas, principalmente do corpo docente, para executar essas atividades para os clientes (alunos, em primeiro plano, e sociedade, de forma geral).

O docente, entretanto, enquanto prestador de serviços, nem sempre está imbuído do “espírito” da qualidade. É necessário, portanto, que haja um projeto voltado à sensibilização, conscientização e instrumentação do docente quanto aos aspectos e ferramentas da qualidade. Isso lhe permitirá uma maior confiança e autonomia quanto ao desenvolvimento e aprimoramento do seu processo ensino-aprendizagem durante todo o processo educativo.

Nesse contexto, é importante o treinamento do professor para as suas atividades do dia-a-dia. Destaca-se, nesse ponto, a adaptação do decálogo da Educação e treinamento lançado pelo Prof. Falconi Campos (Figura 3):

Primeiro	A delegação é a base da educação. Quando a pessoa tem autoridade sobre o processo que está sob sua responsabilidade, ela une seu conhecimento com sua própria iniciativa, produzindo resultados excepcionais. No caso das Universidades que prestam serviços especializados o professor é o operador desse processo de serviços, onde o momento da verdade ocorre a cada aula, que é o seu processo unitário. O processo é realizado na frente do cliente e não há como inspecioná-lo antes da entrega.
Segundo	As pessoas devem sentir a necessidade do treinamento, têm de desejar serem treinadas. É necessário inculcar nas pessoas a importância do treinamento, para que se sintam desafiadas para o treinamento e criem vontade de aprender mais.
Terceiro	O treinamento na tarefa decorre dos procedimentos operacionais. O investimento em treinamento deve andar em paralelo à implantação da padronização (procedimentos operacionais e manuais de treinamento na tarefa).
Quarto	O treinamento é um meio utilizado para atender a um fim. Levar para a universidade a consciência de que os problemas humanos estão nos fins, e não nos meios
Quinto	Todo treinamento deve ser acompanhado da aplicação prática dos conhecimentos e habilidades adquiridos. A idéia é educar - treinar e fazer.
Sexto	Sempre que possível, devem-se utilizar instrutores internos, em especial as chefias. Criar um efeito multiplicador, onde um professor treinado possa treinar outros professores.
Sétimo	Depois de algum tempo, os cursos devem ser padronizados (apostilas, vídeos, filmes e transparências), de tal forma que a mensagem transmitida seja a mesma. Não esquecer, porém, que no processo evolutivo, os próprios padrões devem ser melhorados.
Oitavo	É necessário haver um plano de doutrina, educação e treinamento, de tal forma que seja possível girar o PDCA sobre o mesmo.
Nono	Toda educação e treinamento conduzidos na instituição são de responsabilidade total da chefia direta do empregado.
Décimo	O conhecimento caminha na direção do elogio. O importante não é achar o culpado ou culpados de um problema, mas sim o de achar as suas causas. O elogio deve ser usado, sempre que possível, como forma de contribuir para elevar o rendimento do indivíduo, com reflexos positivos no moral de seu grupo.

FIGURA 3: Decálogo da Educação e Treinamento.

Nesse enfoque da qualidade no ensino superior, observa-se que as instituições devem melhorar continuamente. Para isso necessitam de pessoas motivadas. Em busca de um melhor desempenho, e devido à variada gama de atividades que o docente desenvolve, são necessários, ainda, o domínio sobre os conceitos de liderança situacional.

4. Liderança situacional docente nas IFES

4.1 Nos processos de ensino

A Liderança pode ser definida como um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para consecução de um objetivo, numa dada situação. Consiste no exercício contínuo de relações interpessoais dentro de uma dinâmica organizacional, em que se despontam todos os valores humanos de todos os envolvidos no processo.

O líder é aquele que transmite entusiasmo, orientação, coordena as ações dos liderados, coopera solidariamente na execução de tarefas várias, assume responsabilidades, dando segurança ao desempenho das atribuições de seu setor, demonstra fé nos companheiros de equipe.

O coordenador de curso, na maioria das IFES, tem sob sua orientação um grupo de docentes com os quais, via de regra, utiliza um estilo de relacionamento baixo/tarefa baixa (E4), caracterizada por uma estrutura organizacional descentralizada e com delegação de responsabilidades aos indivíduos. Em algumas situações específicas, como por exemplo no início do período letivo, orientação de um docente novato ou por ocasião de uma reestruturação de ensino, pode haver a necessidade do coordenador utilizar um estilo de liderança mais eficaz (E3, E2, E1, dependendo do caso) para tratar com o corpo docente nessas situações.

O ambiente de ensino (sala de aula, laboratório, biblioteca, etc.) caracteriza-se pela fundamental presença do docente, do discente, de um conteúdo adequado e de uma metodologia adequada. O processo ensino-aprendizagem desenvolve-se, por sua vez, nos dois sentidos, o que exige uma ampla interação e uma liderança situacional que cabe ao docente. O processo é bastante caracterizado pela relação causa e efeito.

A Figura 4 busca demonstrar esse processo de “troca”, bem como as influências oriundas da própria organização.

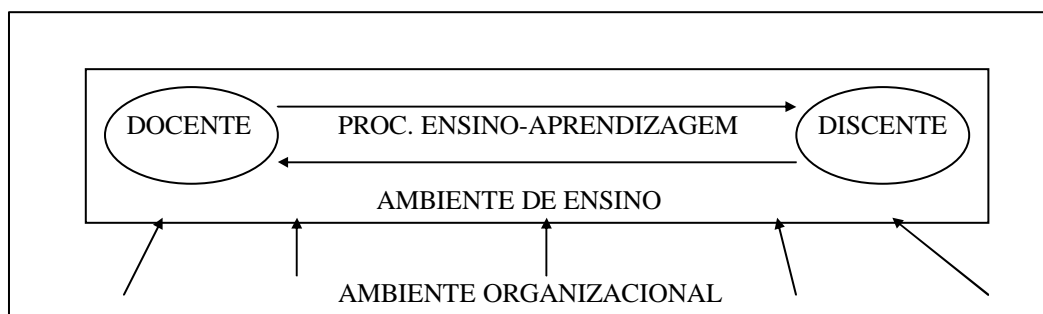


FIGURA 4: Interações no processo ensino-aprendizagem.

No ambiente de ensino o docente utiliza os mais diversos estilos de poder e liderança, em função das características dos discentes, do seu nível de maturidade e das suas necessidades. Cabe ao docente, exclusivamente a ele, a definição dos estilos mais apropriados a cada situação. A qualidade das atividades de ensino desenvolvidas depende, em grande parte, da utilização adequada desses estilos. Para tanto, é importante que o docente conheça o significado dos tipos de liderança e que seja treinado para a utilização desses conceitos. Ponto crítico: relação docente-discente.

4.2 Nos processos administrativos

Dentre os tipos de líderes existentes, autocrático, paternalista, Laissaz-faire e democrático, pode-se caracterizar os líderes das IFES entre paternalista e Laissaz-faire, ou seja, aqueles que mantêm o grupo subordinado pela proteção e deixa ficar como está para ver como é que vai ficar, não assume responsabilidades nem entusiasmo positivamente. Talvez, a principal causa da existência desse tipo de líder é pelo fato de que ele é eleito por um grupo de pessoas (a maioria). Essas pessoas por possuírem alta estabilidade de

emprego (servidor público estatutário), uma vez que o elegeram buscam objetivos individuais sem organizá-los aos objetivos da organização.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, a necessidade da liderança situacional fica bem caracterizada a partir das diversas situações que o docente enfrenta no seu dia-a-dia de infra-estrutura organizacional enquanto chefe de um setor ou departamento. São os momentos em que ele se relaciona com as pessoas responsáveis pelo suporte às atividades de ensino (exemplo: gráfica, biblioteca, secretaria, compras, etc.). Em cada um desses momentos, a situação exige comportamentos diferentes em termos de estilo de liderança e de poder de forma a que ele obtenha os resultados desejados, quais sejam, condições adequadas ao desenvolvimento das suas atividades com os discentes. Ponto crítico: relação chefe-subordinado.

4.3 Nos processos de qualidade

O docente, no dia-a-dia, em suas atividades, sejam elas de operações de ensino ou administrativas, para se utilizar da Escala de Liderança da Qualidade precisa, inicialmente, identificar o nível de maturidade do grupo o qual ele deseja influenciar - podendo ser um grupo de alunos (dentro do processo de ensino) ou, um grupo de servidores (processo administrativo dentro da organização). Diagnosticado o nível de maturidade do grupo fica mais fácil de se determinar o estilo de liderança apropriada a cada situação. Existem diversos métodos de pesquisa, os quais podem ser aplicados individualmente ou em combinação, para fornecer dados com vista à determinação do nível de maturidade do grupo ou indivíduo que se deseja influenciar.

Um dos métodos que podem ser aplicado, é o método de avaliação de desempenho fundamentado na abordagem desenvolvida por CASTRO (1994), citado em TEIXEIRA (1996). Através da prática do Ciclo da Qualidade ou Ciclo V-I-D-A, com ele o docente poderá avaliar de forma mais adequada o comportamento das pessoas (alunos, ou, colegas professores, ou, servidores administrativos) com os quais atua naquele momento.

Semelhante ao ciclo PDCA o Ciclo da Qualidade ou Ciclo V-I-D-A representa a seqüência de etapas para efetivação da liderança, em função da maturidade dos liderados.

Os passos que compõem o Ciclo da Qualidade ou Ciclo Vida são adaptados à análise da maturidade da seguinte forma:

VISÃO - Percepção do nível de desempenho pela comparação entre o desempenho esperado e o resultado alcançado pelo liderado. Com base na situação evidenciada, entender as variáveis que influenciaram o(s) comportamento(s) indesejado(s) segundo o ponto de vista da onde se quer chegar e como se quer chegar. Desta forma pode-se elaborar planos que estabeleçam objetivos, metas e meios de execução.

IMPLEMENTAÇÃO - Visa identificar as causas do mau desempenho no ambiente da organização, analisando as variáveis externas que influenciam este desempenho.

DISCERNIMENTO - Fase da análise das informações relacionadas, as quais devem permitir a conclusão sobre o nível de desempenho, possibilitando a definição do nível de liderança mais adequado a ser adotado com o indivíduo ou grupo.

AJUSTE - Estabelecer um entendimento entre líder e liderado(s), ajustando o comportamento do(s) liderado(s) ao ideal relativamente aos fins visados. Torna-se preciso nesta fase que o indivíduo ou grupo compreenda o nível de seu desempenho e concorde com o estilo de liderança estabelecido.

O Ciclo VIDA utilizado rotineiramente propicia a evolução contínua do processo, conduzindo ao aumento do nível de maturidade do indivíduo ou grupo, aperfeiçoa as habilidades do líder (neste caso o professor), melhora a eficiência da comunicação, logrando-se o alcance dos objetivos preconizados.

A qualidade sempre teve a atenção voltada para a matéria-prima, procedimentos, tecnologia, produto final, serviços, etc., mas o fator humano é quem desempenha papel

fundamental e determinante da qualidade em produtos e serviços. Sem receios pode-se afirmar que a qualidade de uma instituição, de uma organização humana, está no reflexo da qualidade das pessoas que nela trabalham.

No âmbito da qualidade torna-se necessário que os líderes possuam conhecimentos dos conceitos básicos, métodos e ferramentas da qualidade, para que, através da prática constante e bem orientada desses conhecimentos, tornam-se rotina natural de pensar e agir, criando um clima que conduza à emoção pelo trabalho e crie um sentimento de que a IFES é algo que também lhe pertença e de que se orgulhe.

Para tanto, é necessário que a instituição de ensino possua um conjunto de estratégias institucionais, articuladas entre si, de forma a garantir a efetividade da aplicação dos conceitos de motivação e liderança situacional para a qualidade.

5. Estratégias Institucionais

Para que o docente tenha condições de desenvolver e aprimorar continuamente a sua liderança situacional, é importante que a Instituição Federal de Ensino Superior desenvolva algumas estratégias. Entre elas, sugerem-se:

a) Formação continuada (gestão e ensino)

Desenvolvimento permanente, através de um Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que priorize os aspectos de motivação, liderança situacional e qualidade, de forma integrada.

b) Política salarial

Estabelecimento de uma política que leve em consideração as necessidades do servidor, dentro do contexto da hierarquia preconizada por Maslow (ver também CHIAVENATTO, 1997, pp 220-248).

c) Consolidação do “Relacionamento interpessoal”

Desenvolvimento de atividades e de ambientes acolhedores que possibilitem um relacionamento interpessoal entre funcionários-docentes, docentes-discentes, discentes-discentes através de um espaço criativo e vitalizador do potencial humano.

d) Pesquisa como prática pedagógica

Estímulo ao discente para a prática e desenvolvimento de atividades de pesquisa, não a acadêmica formal, mas aquela que privilegie o seu desenvolvimento sócio-cultural (ver DEMO, 1990).

e) Levantamento das necessidades

Estimular, através de reuniões, enquetes, questionários e seminários internos de auto-avaliação, a identificação permanente das novas necessidades e aspirações dos servidores.

f) Desenvolvimento gerencial para a qualidade

Treinamento contínuo em ferramentas e conceitos de liderança, de motivação e de qualidade visando o desenvolvimento de competências gerenciais

g) Desenvolvimento do trabalho em equipe

Sensibilização e estímulo à prática interdisciplinar e trabalhos em grupo como forma de enriquecimento das ações e das trocas de conteúdos e experiências.

A implementação efetiva dessas estratégias pode colaborar intensamente para o cumprimento dos desafios que as instituições de ensino superior, particularmente as IFES, têm pela frente para próximos anos quanto à garantia da qualidade do ensino oferecido à sociedade.

6. Conclusão

O novo ambiente, no qual as organizações devem atuar, é o ambiente da competitividade, qualidade e produtividade. Estas questões fizeram com que as

organizações, de forma geral, promovessem em suas estruturas profundas modificações, modificando, inclusive, a sua forma de agir e de se relacionar com seus servidores.

As Instituições Federais de Ensino Superior, como um caso particular, estão sendo pressionadas, de um lado, pelo plano de reformas do governo e, do outro, pelas cobranças da sociedade, no sentido de que modernizem e aperfeiçoem suas estruturas, para que possam responder eficazmente às demandas.

O professor como agente e motor do processo de ensino, atuando como docente, pesquisador, ou, como gestor, está em permanente contato com alunos, servidores e colegas, ora conduzindo o processo de ensino em sala de aula, ora orientando grupos de trabalho, ou dirigindo pessoas na organização. Para melhor desempenhar o seu papel, não bastam mais ao professor, somente, os conhecimentos de sua área de formação, adquire importância vital o domínio de conceitos e técnicas de motivação, liderança e gestão. Neste novo contexto, a pré-disposição para assimilar novos conhecimentos deve ser uma constante.

Os resultados almejados pela sociedade, em relação as IFES, serão plenamente atingidos quando estas, por seu lado, entenderem que, além de atuarem como geradora e multiplicadora do conhecimento, devem incorporar em suas estruturas a mentalidade e a cultura da qualidade. Entenderem que pessoas treinadas e motivadas, permanentemente e no sentido mais amplo, são a garantia do processo de melhoria contínua, já que a qualidade é um caminho e não o destino.

7. Referências Bibliográficas

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle de Qualidade Total. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. São Paulo : Makronbooks, 1997.
- DECRETO Nº2207. Diário Oficial da União de 16 de abril de 1997.
- DEMO, Pedro. Pesquisa - princípio científico e educativo. São Paulo : Cortez, 1990.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H..Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo : EPU, 1986.
- LEI DAS DIRETRIZES E BASE DA EDUCAÇÃO. Lei nº.9394. Diário Oficial da União de 23 de dezembro de 1996.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. A Política Para as Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: 1995.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Ante-Projeto de Lei que Define a Autonomia das Universidades Federais e das Demais Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília : 1996.
- PÓVOA FILHO, Francisco Liberato et alli. Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano na Educação. Belo Horiznonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília : 1995.
- TEIXEIRA, Regina C.F.; TEIXEIRA, Ivandí S.. A liderança para a gestão da Qualidade. In: 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) Anais... Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.