

## Sidney Bernardo

*Professor universitário e consultor educacional, formado em Pedagogia – Licenciatura Plena, com ênfase em Administração Escolar, Sociologia e Filosofia pela Faculdade de Ciências e Letras de Araçatuba/SP, Faculdades Integradas Toledo; mestre em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)/SP. Foi diretor administrativo e pedagógico de instituição de ensino da educação básica; professor universitário e coordenador acadêmico de cursos de graduações e programas de pós-graduação em diversas instituições de ensino superior. Autor do livro "Simples Perguntinhas, Díficeis Respostas: Para Refrescarem ou Ferverem a sua Memória, sua Consciência"*  
sidber@uol.com.br

## GESTÃO COLABORATIVA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo propiciar um novo olhar da gestão de uma Instituição de Ensino Superior sob a ótica da gestão colaborativa e planejamento estratégico primando a excelência de ensino.

**Palavras-Chave:** Gestão Colaborativa, Instituição de Ensino Superior, Planejamento Estratégico.

### ABSTRACT

This article aims to provide a new perspective of managing an institution of higher education from the perspective of collaborative management and strategic planning excelling teaching excellence.

**Keywords:** Collaborative Management, Institution of Higher Education, Strategic Planning.

### RESUMEN

El presente artículo pretende ofrecer una nueva perspectiva de la gestión de una institución de educación superior desde la perspectiva de la gestión en colaboración y la planificación estratégica sobresaliendo la excelencia docente.

**Palabras clave:** Gestión participativa, Institución de Educación Superior, la planificación estratégica.

Quando se pretende debater ou falar sobre 'Administração', 'Gestão' ou 'Planejamento Estratégico' de uma Instituição de Ensino Superior, muitas faculdades, institutos de ensino superior, centros universitários e universidades, professores, coordenadores acadêmicos, diretores acadêmicos, vice-reitores e muitos reitores ficam alheios e vem logo a pergunta: "De que se trata, mesmo?" Longos caminhos percorrem a velha pergunta antes de procurarmos responder e completar a titulação do nosso trabalho 'GESTÃO COLABORATIVA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO'.

Vamos recordar. A célebre frase 'Do que se trata, mesmo?', foi pronunciada em grego, na idade de ouro da filosofia helênica, como símbolo da especulação metafísica. Em latim, por Tomás de Aquino e pelos escolásticos em geral, quando queriam delimitar com clareza o objeto formal de o seu filosofar. Lemos em algum lugar que era essa a pergunta do Marechal Foch antes de cada batalha, na Grande Guerra de 1914-1918. E, na modernidade, tanto filósofos como cientistas, tecnocratas e políticos (quando fragados com dinheiro na mala, cueca, meia, mensalão, instituído por partidos políticos de centro, direita e esquerda, ou depositados em paraísos fiscais).

Numa Instituição de Ensino Superior quando um professor universitário não consegue ministrar suas aulas atingindo a eficácia e excelência de ensino, acaba fazendo parte do rol de 'dador' de aulas, ou ainda, fazendo de seu ofício docente um mero 'bico'; um curso de graduação quando atinge um péssimo conceito, através de avaliações internas ou externas, o coordenador acadêmico avalizado pelo seu corpo docente estruturante e colegiado de professores, justificam-se como sendo a massificação do ingresso popular ao ensino superior, sem qualquer preparo básico, ou o capitalismo atuando na venda de diplomas, e assim vai o discurso, chegando aos diretores acadêmicos, vice-reitores ou reitores quando conseguem a brilhante façanha de 'quebrarem' sua instituição, todos para se justificarem, se eximirem da culpa e não se perderem em conjecturas, começam o coro em uníssono, pela humilde indagação fundamental: "De que se trata, mesmo?". A nosso ver, consideramos hilário, senão engraçado, fazem a mesma singela pergunta quando o assunto não lhes interessa ou se pretendem eximir da explicação do 'por que' embora tenham toda a estrutura institucional, recursos materiais e humanos, não conseguem oferecer aos acadêmicos a tão almejada excelência de ensino.

Como somos 'contador' de estórias, vamos lembrar aqui alguns detalhes da história (em uma de suas versões) tomando como exemplo o TITANIC1. O TITANIC foi um navio transatlântico da Classe Olympic da British White Star Line construído em 1912 nos estaleiros da Harland and Wolff, na Irlanda. Era o maior objeto móvel já construído pelo homem em sua época. Tinha um comprimento de cerca de 269 metros (ou seja, quatro campos de futebol) por 28 metros de largura e uma altura de 54 metros, aproximada de um prédio de 11 andares.

Saiu do Porto de Southampton, na Inglaterra, no dia 10 de Abril de 1912 com destino a Nova Iorque, transportando aproximadamente 2.223 pessoas a bordo, entre passageiros e tripulação. Às 23h40 do dia 14, colidiu com um iceberg e afundou-se duas horas e meia depois.

O capitão do TITANIC, Edward Smith, era o maior piloto naval do mundo e dominava as águas do Atlântico Norte como a palma de sua mão, com 26 anos de experiência em alto mar. A bordo do navio, o capitão sabia qual era o seu dever. Depois de três dias no mar, foi avisado pelo seu primeiro oficial, que na rota em que seguiam, estavam dezenas de icebergs. Com apenas uma breve olhada de binóculo da cabine de comando, questionou: "Que icebergs? Não vejo nenhum iceberg! Do que se trata, mesmo?".

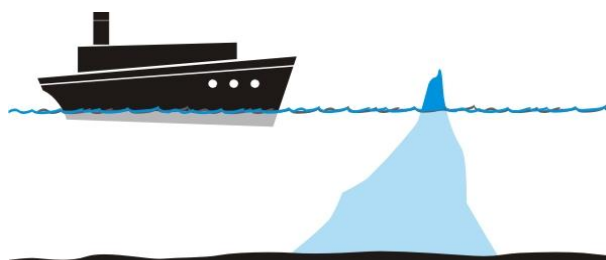


Ilustração: Sidney Bernardo

Mandou que o TITANIC prosseguisse a todo vapor - vinte e dois nós - numa noite escura, sem luar, rumo a um gigantesco iceberg de, aproximadamente, 80 milhas quadradas de tamanho, a despeito dos 8 telegramas de admoestação e de muitas outras admoestações de cautela. Ele ordenou que as máquinas fossem jogadas ao reverso, enquanto o navio balançava perigosamente para o seu porto, do lado esquerdo. Se o capitão não tivesse revertido suas máquinas, o TITANIC poderia ter se voltado mais rapidamente, em movimento maior. Esse erro foi uma violação das regras fundamentais da segurança, as quais ordenam que jamais se volte um navio para o lado do perigo. Devemos crer que o capitão Smith, mestre na profissão, faria uma tolice dessas, além de rumar com toda rapidez contra os ice-

bergs, movimento contra os quais fora prevenido? Vale pesquisar outras histórias sobre o fatídico acidente marítimo e acabará descobrindo informações horrorosas que foram proibidas na época de serem veiculadas pela imprensa.

Essa é uma das histórias do maior naufrago marítimo que abalou o mundo e se tem conhecimento. Ela retrata o acidente marítimo mais famoso do Século XX. O TITANIC pertencia à mesma classe de navios do RMS Olympic e HMHS Britannic, ou seja, as maiores construções navais e mais seguras que já se produziram em todos os tempos.

Mas, você deve estar se perguntando o que essa minha história de naufrago marítimo tem em comum com a educação brasileira, particularmente com as Instituições de Ensino Superior, principalmente com o processo de Administração, Planejamento Estratégico e Gestão Acadêmica?

Procurando responder tal questionamento buscamos mais informações e através de uma busca simplista, via Internet, na Wikipédia: A enciclopédia livre, encontramos a informação de que a 'administração de uma instituição' é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. Observamos também que o termo 'administração' vem do latim *administratio*, que significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos com o objetivo de alcançar metas definidas. É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do Século XIX, levou profissionais de outras áreas mais antigas, a exemplo da Engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim, a aplicação de métodos de ciências diversas, para administrar estes empreendimentos, deu origem aos rudimentos da Ciência da Administração. Há autores que consideram a Administração uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que se utilizaria de métodos e saberes de diversas ciências, como Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia etc.

Não se deve confundir a gerência de uma casa ou da vida pessoal, que tem sua arte própria, porém empírica, com a administração de uma instituição. A gerência corporativa requer conhecimento e aplicação de diversos modelos e técnicas administrativas, ao passo que a gerência pessoal pode ser feita por pessoas sem qualificações adicionais. Como exemplo de dependência da Ciência da Administração, para funcionar de forma empresarial, estão as Instituições de Direito Público ou Instituições de Direito Privado, criadas, respectivamente, para finalidades sociais ou fins lucrativos.

Buscando um pouco mais de informações verificamos que Idalberto Chiavenato em sua excelente obra "Administração nos Novos Tempos" nos ensinou que Henri Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar (POCCC). Além de Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber contribuíram, com teorias, nos primórdios da Administração. Atualmente, sobretudo, com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes foi Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC). Ressalta-se, então, que, destas funções, as que sofreram transformações na forma de abordar foram "comandar e coordenar" que, atualmente, são chamadas apenas de "dirigir" (Liderança).

Vale lembrar que Henry Mintzberg em sua obra "Criando Organizações Eficazes" contesta esta visão da atuação do Administrador, dividida em funções processuais, propondo que este atue, na realidade, exercendo diversos papéis, sendo estes interpessoais (papel de líder, de contato e aquele ligado à imagem de chefe), informacionais (papel de monitor, de disseminador e de porta-voz) e decisórios (papel de empreendedor, de manipulador de distúrbios, de alocador de recursos e de negociador).

Discute-se se a Administração pode ser considerada uma disciplina científica. Quando assim considerada, é um ramo das Ciências Sociais, tratando dos agrupamentos humanos, mas com uma peculiaridade que é o olhar holístico, buscando a perfeita sinergia entre pessoas, estrutura e recursos. Diferencia-se das ciências puras por possuir um caráter prático de aplicação nas organizações. Um dos princípios filosóficos da Administração diz: "A Verdadeira Administração não visa lucro, visa bem estar social; o lucro é mera consequência".

Procurando deixar algumas informações sobre 'administração de uma instituição de ensino superior', nosso foco agora nos remeteu inicialmente à Blaise Pascal (1623-1662), quando de sua reflexão afirmando que é irre-

mediavelmente necessário para a compreensão do mundo e de si mesmo, afinal, o homem é uma parte do todo, a qual tem infinitas relações com as outras partes, de modo que a compreensão de uma parte implica conhecer o todo em que se insere e conhecendo o todo, logo, se faz necessário conhecer individualmente suas partes. Numa comparação lógica seguindo o raciocínio de Pascal, toda Instituição de Ensino Superior, independente da missão institucional proposta, está desmembrada em cursos de graduações, programas de pós-graduações “Lato ou Stritu Sensu”, que por sua vez, cada qual está didaticamente dividido em componentes curriculares, para melhor compreensão de cada parte, jamais perdendo o referencial que um componente curricular está intimamente ligado ao outro e juntos completam o todo, ou seja, nenhum componente curricular é mais relevante do que outro, contempla os objetivos da matriz curricular de um curso ou programa de pós-graduação; que por sua vez, nenhuma graduação ou programa de pós-graduação é mais relevante na instituição, juntos, contemplam os objetivos da missão institucional.

Numa Instituição de Ensino superior, todos os colaboradores, independente da função ocupada, são relevantes, caso contrário, não se justificaria sua contratação. Não se resume a simples exposição de fatos e ideias a partir de uma cronologia. Consiste na seleção de elementos significativos, entre os quais se estabelecem conexões, a fim de que se torne possível melhor compreender o fenômeno da educação oferecida pelo ensino superior. Fio condutor do qual é possível não só a escolha dos temas, mas a cada passo, a crítica do processo, estabelecendo as relações possíveis que permitam recuperar a visão do todo, muitas vezes comprometida pelo relato fragmentado.

Voltando aos ensinamentos de Blaise Pascal: "Eu considero impossível conhecer o todo se não conheço particularmente as partes, como conheço as partes se não conheço o todo", em outras palavras: "Não se pode conhecer o todo, se não se conhece as partes". Resumindo: "Não se pode conhecer as partes, se não se conhece o todo". Neste mesmo diapasão, muitos ‘administradores’ não conhecem a Instituição de Ensino Superior na qual atuam se não conhecem isoladamente a relevância de seus cursos de graduações e programas de pós-graduações e o perfil profissional que cada curso ou programa propõe oferecer à realidade do mercado educacional de sua região e área de ação.

Tal qual o capitão do TITANIC, Edward Smith, que nem viu os icebergs, ignorou do que se tratava, muitas Instituições de Ensino Superior através de seus professores, coordenadores acadêmicos, vice-reitores e reitores continuam ignorando as necessidades particulares do acadêmico, em seus aspectos sociológicos, filosóficos, axiológicos, econômicos, legais, políticos que influenciam diretamente o processo de ensino e de aprendizagem, o seu convívio social no campus ou sala de aula e no processo formativo, onde se manifesta as crenças, normas, religiosidade, sexualidade, conhecimentos prévios de cada um e se pensa apenas na cabeça do aluno que ora comparamos com a ponta do iceberg.

Muitas Instituições de Ensino Superior se preocupam apenas em transmitir os conteúdos, previamente determinados, procurando cumprir assim o programa acadêmico. Desprezam o conhecimento prévio dos alunos, sua história de vida e as múltiplas linguagens que são manifestadas. A sala de aula é um espaço que agrega acadêmicos diferentes e oriundos dos mais diversos tipos de família contemporânea. E o mais importante, não se pode ensinar “para” esses acadêmicos e sim “com” esses acadêmicos.

Como nos ensinou o filósofo chinês Confúcio (551 a.C – 479 a.C): “O que eu ouço, esqueço. O que eu vejo, lembro. O que eu faço. Aprendo”. Todo ensino deve ser voltado para a escolarização manifestada através do processo de ensino e de aprendizagem como base para a formação profissional, consciência crítica e cidadania, resultando na excelência de serviços educacionais prestados.

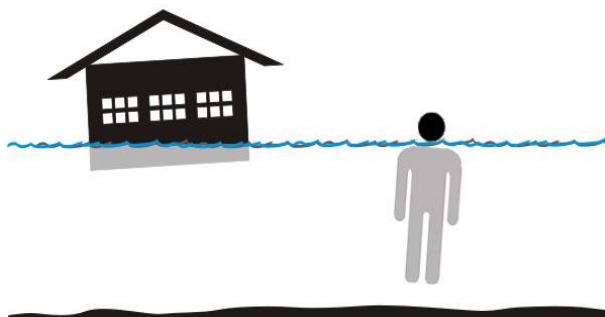


Ilustração: Sidney Bernardo

Não é possível falarmos em excelência de serviços educacionais prestados sem consciência, sem fazer as coisas reiteradamente, com razoável coerência. Não é possível desenvolver competências de difícil imitação sem o aprendizado cumulativo. A consistência demanda de um conjunto de regras consensuais sobre o que está “in” e o que está “out”, sobre o que a Instituição de Ensino Superior é e não é. Na falta de um planejamento estratégico abrangente,

a IES será uma enorme estufa onde milhares de acadêmicos estão brotando do solo, mas onde poucos crescem o suficiente para render uma colheita razoável. Assim, a inovação não é toda a história, mas é uma grande história – pois a maioria das IES já resolveu os problemas de escala e escopo e agora precisa começar a plantar sementes se pretendem colher resultados positivos e consolidar sua marca no mercado educacional.

Estamos vivenciando a era da revolução educacional, cursos e programas de pós-graduações presenciais e semi-presenciais, EAD Educação a Distância, Universidades Corporativas e fusões de IES, o desafio será casar a inovação radical com a execução disciplinada – fundir a eficiência de uma contra prestação de serviços educacionais com a excelência de ensino. Em algum lugar por aí, há uma arma apontada contra sua IES. Não adianta perguntar, não se sabe onde, um concorrente desconhecido, seu concorrente nunca é quem você imagina, ainda está por nascer, tornará sua estratégia obsoleta. É impossível esquivar-se da bala – é preciso atirar primeiro. É necessário ser mais inovador do que os inovadores. Quem ainda depender da espada morrerá com um tiro. Não é fácil melhorar a linha de cima com uma estratégia que apenas consiste em “mais do mesmo” Para ser uma revolucionária grisalha, a IES deve ser sistemática e espontânea, altamente concentrada e oportunista, de uma eficiência brutal e de uma criatividade selvagem. Água e azeite, joio e trigo, esses amálgamas são impossíveis sem nova síntese. Observe que, ao defendermos contra prestação de serviços educacionais com a excelência de ensino, não usamos termos como hierarquia, controle e plano. Essas são palavras da era industrial. Ao contrário, como nos ensinou Gary Hamel em sua brilhante obra “Liderando a Revolução”, falamos de consistência, cumulatividade, fronteiras e foco. Lembre-se de que o objetivo é “ordem sem elaboração minuciosa”. E então de onde provém essa ordem? Ela deve emergir do fluxo de inovações radicais que se inicia a partir do momento em que a inovação se converte em capacidade difusa em toda a equipe de colaboradores. Ao desenvolver-se o Planejamento Estratégico, em qualquer fluxo de ideias, algum tipo de padrão mais profundo se tornará evidente. O truque é buscar padrões, consistência e cumulatividade que gerem vantagens obtidas pela contra prestação de serviços educacionais com a excelência de ensino entre as idéias, experimentos e empreendimentos. Os padrões aparecem sob várias formas:

- Lealdade a um paradigma;
- Foco no cliente (acadêmico);
- Foco no mercado (formar profissionais com excelência, habilidades e competências);
- Competência essencial amplamente compartilhada;
- Conjunto de valores em torno da marca institucional;
- Conjunto de acadêmicos comuns.

Esses padrões fornecem a lógica de cooperação. Eles representam o tecido conjuntivo que converte a IES em algo mais do que uma coleção de cursos e programas de pós-graduações isolados. Embora não haja nada de novo em afirmar que a IES deve ser maior do que a soma das partes, a novidade é a maneira de efetuar a adição. A soma das partes não deve começar com algum pronunciamento grandiloquente do topo sobre “o ramo educacional em que atuamos”. Também não pode ser obra de um punhado de chefes ou superiores empenhados em elaborar uma declaração de missão comum. Tampouco será a reação submissa às demandas dos analistas de gabinete por uma estratégia aceitável.

Ao contrário, a soma das partes deve resultar numa contra prestação de serviços educacionais com a excelência de ensino oriundas de inovação que irriga mentes fecundas e imaginosas em toda a IES contemplando, desta forma, a formação de profissionais com competências e habilidades aptos a exercerem as funções oferecidas pelos diversos ramos de negócio e mercado profissional.

Quem quiser prosperar na era da revolução precisará fazer um pouco mais do que espremer algumas gotas de riqueza das estratégias de ontem. Será preciso concentrar todas as forças da organização, de cima a baixo, no desafio de capturar mais do que uma fatia justa das oportunidades de amanhã. Os revolucionários não liberam riqueza, eles criam riqueza. Não se limitam apenas a conservar, são construtores.

Renato Grinberg em sua brilhante obra “A Estratégia do Olho de Tigre: atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios”, nos ensina que atualmente qualquer profissional, independente do seu ramo de negócio, precisa trabalhar um conjunto de qualidades que vai ajudá-lo a desenvolver seu potencial e atingir sua eficácia, tais como:

- Conhecer suas fortalezas e fraquezas;
- Transformar seus sonhos em objetivos;

- Ser dedicado e resiliente;
- Ser criativo ao resolver problemas;
- Aproveitar as oportunidades;
- Turbinar seu networking;
- Cuidar do seu posicionamento.

Embora os professores e coordenadores de cursos não tenham condições de ser a única fonte de novos conceitos de negócio, compete à alta administração analisar a colcha de retalhos das inovações radicais, em busca de padrões relevantes, com grande potencial de riqueza. Determinado padrão de oportunidades empurrará a IES numa direção, permitindo-lhe construir um tipo de vantagem através dos seus serviços educacionais prestados. Mas, será que sua IES está pronta para esta era da revolução? Sua IES firmou um compromisso irrevogável com a construção dos componentes da nova solução pela inovação? A alta administração deixou de “fazer” o planejamento estratégico e está pronta para “descobrir” a estratégia? Para conhecer a realidade, pergunte-se a si mesmo:

- Os colaboradores receberam o treinamento e as ferramentas necessárias para converter-se em inovadores do conceito de negócio?
- Os critérios de mensuração de sua IES se concentram tanto na inovação e na criação da riqueza quanto na otimização e na conservação da riqueza?
- O sistema de tecnologia da informação respalda um mercado eletrônico de inovação em toda a IES?
- Sua IES está comprometida com a reformulação sistemática de seus processos gestores essenciais para torná-los mais amigáveis à inovação?
- Os candidatos a empreendedores sabem projetar experimentos em torno de ideias radicais?
- Existem mecanismos formais para a captação e monitoramento do aprendizado a partir dos experimentos de inovação?
- Sua IES concentra os melhores talentos em torno das melhores ideias inovadoras, mesmo quando tais ideias ainda se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimentos?
- Sua IES é bastante flexível para desenhar o tipo certo de base institucional para empreendimentos promissores?
- Você está seguro de que sua IES exerce o controle da agenda de transformação em seu ramo educacional?

Não se desespere se duas respostas foram “não” com mais frequência do que “sim”. Não existe uma IES em 100 que esteja inteiramente comprometida com a construção de uma nova solução pela inovação. O que importa é se você está pronto para comprometer-se com a nova agenda de inovação, para tanto, precisa estar constantemente atualizado.

Devido ao fato de que a informação geradora de conhecimento exige um aprendizado contínuo para desenvolver habilidades, qualificações mais amplas, o setor privado está aumentando seu comprometimento com a aprendizagem e a educação. Louis Ross, chief technical officer da Ford Motor Company, disse a um grupo de acadêmicos de engenharia: “Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo o que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite”. Ora, além de deteriorar-se, ficar com prazo de validade vencido, vai virar uma peça de museu, e o que é pior, mal remunerado.

A graduação de um curso ou um programa de pós-graduação nós a comparamos com a semente: uma vez escolhida, plantada, adubada, cuidada, germinada, resultará numa árvore com raízes e constantemente dará bons frutos.

Ao mesmo tempo em que as IES enfrentam a rápida mudança na tecnologia e necessidade do mercado, maiores expectativas por parte dos acadêmicos e a escalada de pressões competitivas, o ambiente de negócios está ficando dinâmico e interdependente, sendo que todos os colaboradores devem pensar e agir. O aumento dos profissionais do conhecimento permeia todo o nosso ambiente de negócios. Embora muitos cargos ainda exijam habilidades manuais, eles também requerem conhecimentos teóricos que precisam ser atualizados continuamente. Na realidade, Peter Drucker nos ensinou que os profissionais do conhecimento irão compor dois terços da força de trabalho no mercado.

Em todos os setores e profissões, a grande preocupação dos profissionais do conhecimento é a redução do tempo de validade do conhecimento que eles possuem, daí a necessidade constante de reciclar suas qualificações. Em outras palavras, o que sabemos hoje só irá agregar valor amanhã se tivermos a capacidade de aprender novas competências, habilidades e desempenhar papéis mais amplos. Estas novas qualificações variam desde melhores habilidades técnicas para a resolução criativa de problemas até o desenvolvimento de liderança. A meta principal de uma organização é proporcionar aos seus colaboradores a possibilidade de atualizar constantemente suas qualificações e seu conhecimento.

Gary Hamel em sua brilhante obra “Liderando a Revolução”, comentou que um bem-intencionado professor lhe chamou e lhe deu alguns conselhos: “Se você quiser progredir no mundo acadêmico, passe os primeiros anos de sua carreira ampliando uma teoria já bem desenvolvida. Encontre um paradigma de grande aceitação e aplique-o a algum novo contexto”. E prosseguiu: “O passo seguinte é escrever uma sequência de artigos para periódicos de renome”. Assegurou-nos ele que essa era a rota mais segura para o ingresso permanente no corpo docente: “Quando tiver acumulado muitos cabelos brancos, você estará em condições de aventurar-se em novos territórios. Só então terá conquistado o direito de criar novas teorias”.



Ilustração: Sidney Bernardo

Sábios conselhos – se nossas ambições se limitassem a uma cadeira cativa no corpo docente. Mas nos queríamos fazer algo mais: Pretendíamos desafiar a visão determinista de estratégia então predominante, perspectiva que não deixava espaço para paixão, ambição, comodismo e sim uma visão que via o futuro como algo a ser forjado, e não como alguma coisa que acontece por acaso.

Quer ser um profissional bem-sucedido? Para tanto se faz necessário desenvolver muitas competências e habilidades para se destacar no mercado de trabalho, cada vez mais exigente; construindo seu Projeto de Vida e Projeto Profissional dentro de uma ótica do Planejamento Estratégico.

Embora as novas tecnologias tragam uma série de benefícios, elas também podem representar um risco durante a busca de informações. O ambiente de formação escolar/acadêmica representa muito mais que o simples ato de estudar. Na verdade, a escola/faculdade deve ser encarada como uma preparação para o mercado de trabalho. Por isso, é fundamental que o estudante/acadêmico aproveite esse ambiente de formação para desenvolver as competências e habilidades certas que o mercado de trabalho exige.

De grande relevância que desenvolva o quanto antes, seu Projeto de Vida e Projeto Profissional contemplando o foco de sua busca e inserção no mercado de trabalho. Existe um grupo de habilidades específico capaz de levar um estudante/acadêmico ao sucesso.

Confira quais são essas habilidades e o que elas representam:

- Pensamento crítico e solução de problemas. É fundamental que os estudantes/acadêmicos saibam como desenvolver seu pensamento crítico e a solução de problemas para conquistarem seu espaço no mercado de trabalho. Cada vez mais as companhias estão engajando seus funcionários no cenário em que a empresa se encontra, de maneira que saber analisar as situações e oferecer soluções inovadoras vai destacá-lo dos demais;

- Colaboração entre redes e liderança por influência. Cada vez mais as equipes se formam a distância, o que faz com que a colaboração entre redes seja fundamental. Utilizar os novos recursos tecnológicos para desenvolver projetos em equipe ensina aos estudantes como lidar com diversos conceitos, como o respeito à diferença, aos prazos e uma infinidade de outros detalhes. Além disso, a prática é um ótimo exemplo de liderança por influência. Ou seja, os estudantes/acadêmicos deixam de liderar por se colocarem em uma posição superior e passam a trabalhar para engajar seus companheiros de trabalho;
- Agilidade e adaptação. O mercado de trabalho está em constante alteração, o que exige dos profissionais a capacidade de se adaptar às novas necessidades de maneira rápida. Se um estudante/acadêmico é capaz de alterar sua rotina de maneira rápida e aplicar novos processos com tranquilidade, ele se destacará dos outros na competição por um emprego;
- Iniciativa e empreendedorismo. Estabelecer objetivos não é suficiente para se tornar um profissional bem-sucedido. Mais que isso, é fundamental ser capaz de cumprir as metas propostas. Por isso, é preciso ser inovador e proativo. Imaginar maneiras alternativas de conquistar o que deseja e investir nisso pode diferenciar um profissional dos demais;
- Comunicação oral e escrita. Para ser reconhecido no mercado de trabalho, é preciso mais do que simplesmente saber o que quer. O estudante/acadêmico deve saber como deixar isso claro. E a melhor maneira de fazer isso é por meio da comunicação, seja ela oral ou escrita. É preciso aprender a utilizar a comunicação a seu favor, desenvolvendo técnicas específicas para se sentir seguro, para se impor e para utilizar a linguagem corporal a seu favor. Já na comunicação escrita, é preciso desenvolver a personalidade do seu texto. Ele deve ser a sua voz;
- Acesso e análise de informações. Embora as novas tecnologias tragam uma série de benefícios, elas também podem representar um risco durante a busca de informações. A quantidade de dados disponíveis é esmagadora e dentre eles é fundamental escolher os verdadeiros e de qualidade. Mais do que fazer uma busca de qualidade, capaz de dar a você as informações certas, é fundamental selecionar as informações, distinguir quais delas podem ser úteis ao seu propósito;
- Curiosidade e imaginação. Se você quer ser uma pessoa proativa e empreendedora, automaticamente precisará desenvolver essas habilidades. Realizar sempre o que já foi feito vai fazer de você um profissional comum, sem nenhum atributo diante dos demais. No entanto, buscar entender como as coisas funcionam e, mais que isso, imaginar novas maneiras de usar essas tecnologias, pode colocar você em uma posição privilegiada.

Podemos resumir todas essas competências e habilidades numa única palavra: 'CHARAPES'. Para sua melhor compreensão, se faz necessário decodificarmos cada uma de suas letras 'C' 'H' 'A' 'R' 'A' 'P' 'E' 'S', que são as iniciais das palavras que a compõem: COMPETÊNCIA, HABILIDADE, ATITUDE, RESILIÊNCIA, ALTERIDADE, PERSISTÊNCIA, EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE.

Para tanto, buscamos a acepção (sentido de sua significação) de cada dessas palavras no Mini Aurélio, o Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, confirmam:

**COMPETÊNCIA:** Faculdade que a lei concede a funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões; capacidade, aptidão; Alçada, jurisdição.

**HABILIDADE:** Que tem aptidão ou capacidade para algo; inteligente, sagaz; de acordo com as imposições legais, com as exigências preestabelecidas.

**ATITUDE:** Posição do corpo; postura; reação ou maneira de ser, em relação a pessoa(s), objeto(s) etc.

**RESILIÊNCIA:** Capacidade de solução e superação de seus próprios problemas;

**ALTERIDADE:** Caráter ou qualidade do que é outro; respeito ao outro, às suas vontades, suas opções, suas escolhas; é se colocar no lugar do outro, e o outro no seu lugar, com os cinco sentidos humanos; é exatamente, dessa alteração de papéis, que nasce a alteridade, como se o outro fosse você e você fosse o outro.

**PERSISTÊNCIA:** Que é persistente em busca de resultados; perseverar; que persiste; pertinaz.

**EMPREENDEDORISMO:** Propor-se, tentar (ação, empresa laboriosa e difícil); pôr em execução; criar; inovar.

**SUSTENTABILIDADE:** Qualidade ou condição do que é sustentável; modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar; modelo de negócio que respeita o meio ambiente e o direito do outro. Pense nisso! Reflita sobre isso!



Portanto, não venha dizer que é missão impossível. Apenas certifique-se de que você tem estômago para liderar a revolução. Sonhar, criar, explorar, inventar, desbravar, imaginar: será que essas palavras de fato descrevem seu trabalho? Se não, você já é irrelevante e sua IES está em vias de se tornar irrelevante. A era da revolução exige não soldados denodados, que se lançam em massa contra o inimigo, mas combatentes guerrilheiros, altamente motivados e dotados de grande autonomia. Qual foi a última vez em que você esticou a cabeça acima das divisórias daquele cubículo acanhado? Qual foi a última vez em que recuou para contra-atacar? Qual foi a última vez em que de fato lutou por uma ideia?

Como nos ensina Gary Hamel, “a era da revolução exige revolucionários”. Quem agir como tutelado da IES nada mais será que um eterno pupilo, para prejuízo de si próprio e da IES. Assim, se você ainda age como cortês ou consorte, fazendo mesuras aos preconceitos da alta administração, inflando seus egos hipertrofiados, preocupando-se com o que querem ouvir, criando calos nos joelhos – pare! Você vai privar-se a si próprio e a IES de um futuro que não vale a pena. Sem desculpas. Sem medo. Para ser um ativista, esse mandamento deve ser mais do que slogan de camiseta. Na nova ordem do Ensino Superior, a batalha não é democracia contra totalitarismo ou globalização contra tribalismo, é inovação contra continuidade.

Ralph Waldo Emerson exprimiu-se com perfeição, ao afirmar: “Sempre há dois partidos – o partido do passado e o partido do futuro, o estabelecimento e o movimento”, completamos: “constante busca de novos desafios”. Qual é a sua facção? Pense nisso! Reflita sobre isso! Muita Paz no seu Coração!

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Manuela. As histórias de vida enquanto procedimento de pesquisa sociológica: reflexões a partir de um processo de pesquisa. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, no 44, 1995;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2009;
- DESCARTES, René. *Discurso do Método*. Trad. Maria Ermantina de Almeida Prado Galvão. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009;
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa* dicionário. Coordenação de edição Marina Baird Ferreira; equipe de lexicografia Margarida dos Anos. 7ª ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008;
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996;
- GADOTTI, Moacir. *Os Mestres de Rousseau*. São Paulo: Cortez, 2004;
- \_\_\_\_\_. *Pensamento Pedagógico Brasileiro*. 8ª ed. São Paulo: Ática, 2004;
- \_\_\_\_\_. *Um Legado de Esperança*. São Paulo: Cortez, 2001;
- \_\_\_\_\_. *Educação e Poder: introdução à pedagogia do conflito*. São Paulo: Cortez, 2001;
- \_\_\_\_\_. *Escola vivida, escola projetada*. Campinas: Papyrus, 1992;
- GIBSON, Rowan. *Repensando o Futuro*. Trad. Maria Claudia Ratto; Rev. Técnica James Wright. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1998;
- GRINBERG, Renato. *A Estratégia do Olho de Tigre: atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios*. São Paulo: Editora Gente, 2011;
- HAMEL, Gary. *Liderando a Revolução*. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000;
- \_\_\_\_\_. *What Matters Now: How to Win a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. 1st ed. San Francisco -United States Of America, Published by Jossey-Bass, 2012;
- HAMEL, Gary e Bill Breen. *O Futuro da Administração*. Trad. de Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2007;

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. Trad. Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. Rev. Técnica: Marco Aurélio Ferreira Vianna e Luiz Augusto Costacurta Junqueira. São Paulo: Makron Books, 1999;

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas, 2006;

NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY. Secrets Of The Titanic. Universal Hollywood Drive, Universal City, California 91608; National Geographic Society. DVD/VIDEO, printed in the USA, 2005;

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teorias de Administração. São Paulo: Saraiva, 2003;

DRUCKER, Peter E. O Melhor de Peter Drucker: A Administração. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2001;

\_\_\_\_\_. O Gestor Eficaz. São Paulo: Editora LTC, 2011;

ROSSELLINI, Roberto. Blaise Pascal. DVD produzido na Itália: Versátil Home Vídeo, 1972;

TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Rio de Janeiro: Record, 2007;

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre ([pt.wikipedia.org/wiki/Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Brasil)).