



OS ELEMENTOS DE INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA COMO PROMOTORES DE EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM FENÔMENO NA ACADEMIA

Jairo de Carvalho Guimarães

Doutorando em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Brasil. Professor da Universidade Federal do Piauí, Brasil.

E-mail: jairoguimaraes@ufpi.edu.br

Resumo

O objetivo deste ensaio teórico é discutir em que circunstâncias a liderança ou a gestão contribui para a eficiência organizacional a partir da implementação da Inteligência Empreendedora, que tem como pano de fundo a elaboração e a aplicação de instrumentos inovadores e emblemáticos visando à realização eficaz dos processos. Através do elemento cultural, cuja raiz está presente no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), e mediante a adoção da meritocracia como ferramenta para abduzir os atores sociais a legitimar a prática gerencial ou a conduta do líder, admite-se que em IFES o processo gerencial ou o estilo de liderança contribui para o sucesso organizacional sob uma ótica estratégica. A partir desta premissa, preconiza-se como relevante a contribuição de um processo empreendedor no âmbito da IFES como requisito para o desempenho operacional, principalmente ao se reconhecer as complexidades que historicamente as Universidades Públicas enfrentam no tocante à efetividade e à operação austera dos recursos, não obstante alguns elevados orçamentos administrados. Para tanto, vislumbra-se que a ação empreendedora, adotada de forma inteligente e compartilhada, remete ao inescapável desafio de buscar alternativas eficientes e que produzam, como reflexo diagonal, os resultados que a comunidade anseia. Assim, é papel do gestor ou líder acadêmico não restringir o universo que potencialmente existe no campo, focando suas orientações e decisões para os elementos que constituem a arquitetura que dá sustentação a uma boa gestão.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Empreendedorismo.

THE ELEMENTS OF ENTREPRENEURIAL INTELLIGENCE AS PROMOTERS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A PHENOMENON IN THE ACADEMY

Abstract

The aim of this theoretical essay is to discuss under what circumstances the leadership or management contributes to organizational efficiency through the implementation of Entrepreneurial Intelligence, which has as a backdrop the development and implementation of innovative and emblematic for the realization of effective processes. Through the cultural element, whose root is present within the Federal Institutions of Higher Education (IFES), and through the adoption of meritocracy as a tool to abduct social actors to legitimize the practice management or conduct of the leader, admits that in IFES process management or leadership style contributes to organizational success in a strategic perspective. From this premise, it is recommended as an important contribution to the entrepreneurial process within the IFES as a requirement for operational performance, especially if we recognize the complexities that historically Public Universities have regarding the effectiveness and operation austere resources, despite some high budgets managed. Therefore, it is envisaged that the entrepreneurial action, adopted in an intelligent and shared, refers to the inescapable challenge of seeking efficient alternatives and

producing, reflecting diagonal, the results that the community yearns. Thus, it is the role of the manager or leader does not restrict academic universe that potentially exists in the field, focusing on their orientations and decisions to the elements that constitute the architecture that gives support to good management.

Keywords: Management. Leadership. Federal Institutions of Higher Education - IFES. Entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

Como resultado das mutações que vêm ocorrendo há algumas décadas, sempre será necessário que se opere a compreensão sobre a incorporação de novos modelos de gestão. Em razão das reconhecidas transformações que o mundo socioeconômico tem sofrido, está evidenciado que o formato aplicado na época da Revolução Industrial há muito não se sustenta, exigindo dos gestores novos comportamentos para a adoção de meios em busca da eficiência, não mais aquela voltada para o produto ou a economia em escala, relacionada à divisão do trabalho e a fragmentação das tarefas, mas aquela focada nos grupos de interesse e na condução inteligente da organização, mediante a elaboração de minucioso processo de tomada de decisão, o que remete a uma inovação da gestão. Para Birkinshaw (2010), a gestão pode ser reinventada, não obstante as rígidas estruturas organizacionais, e que “precisamos desenvolver uma compreensão mais abrangente de que a gestão está realmente ligada à tomada das melhores decisões” (BIRKINSHAW, 2010, p. 20). Esta revolução ocorre tanto em organizações privadas quanto públicas, embora haja singularidades entre elas. Porém, indistintamente, a intencionalidade do gestor traduz o estilo adotado na condução da unidade.

Embora os atuais formatos e modelos de gestão tenham significativa parcela em termos de efetividade, recentemente as organizações têm incorporado desenhos que contemplam a liderança como meio para viabilizar, com menos conflitos, o atingimento dos objetivos corporativos. Para Taylor (1990, p. 101) “já se vai o tempo das realizações pessoais ou individuais em que homem agia sozinho, sem auxílio dos outros”, invocando as articulações cooperadas para se definir um rumo justo e sereno em busca do sucesso organizacional. Assim, modelos mentais (SENGE, 2009) reciclados devem ser aplicados como essenciais para o sucesso do empreendimento, em especial no campo educacional. A gestão eficiente não tem o afã de despertar paixões, mas fomentar adesões, pois sempre é motivo de satisfação e orgulho de um colaborador fazer parte de um grupo que está na vanguarda competitiva, mesmo sendo a organização de caráter público, como é o caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Por meio de uma gestão motivadora, impulsionada pelo clima organizacional assentado na justa, democrática e imparcial postura do dirigente, o grupo detém uma força capaz de transformar e construir uma relação social, a qual surge em razão do tecido coletivo e não do pensamento e da ação individual (DURKHEIM, 1999), embora a iniciativa empreendedora exija um comportamento personalíssimo do dirigente. É o que Weber (2000, p. 24) chama de “seleção daqueles que possuem em maior grau as qualidades pessoais mais importantes, em média, para triunfar na luta [...]”, traduzindo luta como a concorrência que é imposta a todos, na vida profissional e na pessoal.

Não obstante a percepção de recursos consideráveis, muitos dos quais se constituindo no maior angariado pelo Estado, apreende-se que algumas IFES não conseguem desenvolver medidas de forma a dotar os *campi* de melhor estrutura, apta a concentrar esforços em pesquisa e extensão. O contingenciamento de recursos no âmbito da IFES, conduta natural em instituições que têm nos Conselhos Superiores o órgão máximo que delibera as prioridades de investimentos e custeios, a adoção de uma conduta gerencial empreendedora é imposta ao

dirigente da unidade educacional. A postura empreendedora pressupõe o indivíduo inovador, sendo suas principais características, para Thusek e Goulart (2009, p. 86):

Deve ser um indivíduo inteligente, com grande facilidade de expressão verbal, criativo. É uma pessoa cosmopolita, capaz de ultrapassar os limites do seu quadro local. Deve ser capaz de influenciar seus pares, sendo formador de opinião. Possui o gosto pelo risco e é ousado, conseguindo formalizar facilmente suas opiniões e criar grande número de ideias originais. Geralmente é menos autoritário que a maior parte das pessoas, é independente e inconformista.

De todo modo, embora o gerenciamento se circunscreva à unidade, as interferências de Colegiados Superiores determinam o raio de ação do dirigente, razão pela qual deve possuir atributos qualificadores necessários para conduzir, eficientemente, as constantes demandas, subjacente ao poder emanado das instâncias superiores e aquele que deve orientar o seu relacionamento com os interessados (alunos, docentes, técnicos, terceirizados, etc.), cujo gerenciamento está sob sua responsabilidade. Em ambas as esferas de ação, o *poder condicionado*, conforme imaginado por Galbraith (THUSEK; GOULART, 2009), concorre para o adequado manejo gerencial por meio de um compromisso social negociado. De toda forma, esta condição está afeita à influência que detém o dirigente em persuadir seu grupo a chancelar seu estilo. Poder, de um lado, e liderança ou gestão de outro, estão conectados como elementos essenciais para o sucesso em uma IFES, embora Owen (2012, p. 93) seja categórico ao assinalar que “sob vários aspectos, gerenciar é mais difícil que liderar”, discorrendo que o ato de gerenciar impõe ao indivíduo um amplo espectro de responsabilidades – maior que a autoridade – e que as expectativas suplantam os recursos disponíveis, motivos pelos quais o dirigente consegue liderar com menos transtornos.

Algumas questões fomentam a reflexão: Que tipo de eficiência pode ser inferido a uma unidade educacional de nível superior? É possível que em unidades educacionais da envergadura de uma IFES a eficiência seja desconsiderada em razão do natural engessamento da estrutura, contingenciamento de recursos, desmotivação dos corpos técnico e docente e carência de habilidades do dirigente máximo em comandar ações empreendedoras voltadas para revisão de diretrizes? É possível que um dirigente com estreita vivência em Gestão de Pessoas consiga comandar satisfatoriamente uma IFES? Talvez. Para Christóvam (2004, p. 172) “o educador é formado dentro de velhas estruturas e acaba reproduzindo o mesmo modelo, seja em sala de aula, sejam em funções de gestão”. Num contexto econômico, não longe, permite-se dizer, do enfoque educacional público, a eficiência é instigada a emergir.

Birkinshaw (2010, p. 10) observa “que os gestores são tipicamente vistos como burocratas de baixo nível que estão focados internamente, envolvidos em detalhes operacionais, controlando e coordenando o trabalho de seus subordinados, e lidando com a política do escritório”, quando deveriam desenvolver instrumentos para criar novos modelos e traduzir as ações rotineiras em elementos de mudança, cujas medidas não prescindem de foco e determinação (COLOMBO, 2004). Para Rosa (2008, p. 45) “a circunstância que mais acelera a mudança é, sem dúvida, a crise”, sinalizando a importância da permanente busca pelos ajustamentos necessários aspirando a desenvolver uma administração eficaz, visto que para Libâneo (2008, p. 101) gestão “é atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Na perspectiva de Birkinshaw (2010), o fracasso da gestão não deve ser apontado como resultado da previsão e da estabilidade no mundo dos negócios, consequências de certa calma no período pós-guerra. Para o autor (2010), vários são os motivos que provocaram a transformação no ambiente de negócios, dentre eles a globalização da economia e a revolução da comunicação e da informação. Além disso, Birkinshaw (2010, p. 16) afirma que no aspecto social “as pessoas vivem e trabalham mais, porém com muito mais fidelidade à própria identidade profissional do que para a organização em que trabalham. Eles estão buscando o engajamento em seu trabalho, não apenas um salário”, isto é, as pessoas admitem que o sucesso organizacional perpassa pelo significado materializado em suas ações, sendo isto reflexo da percepção de valor, relevância e meritocracia dos seus atos, não circunscrito à imposição de uma nova mentalidade econômica e tecnológica. Afirma Birkinshaw (2010, p. 16) que

no modelo tradicional de negócios, o capital era recurso escasso, e o imperativo estratégico da empresa era transformar entradas em saídas de forma tão eficiente quanto possível. Atualmente, o recurso escasso é o conhecimento e as empresas não conseguem êxito baseadas apenas na eficiência, mas também através da criatividade e da inovação.

Isto impõe à gestão atual a obrigação de rever conceitos e condutas, pois as pessoas passam a constituir elo fundamental para o sucesso corporativo. Em IFES, onde a burocracia e a indistigável lentidão muitas vezes gargalam as ações, o estilo de liderança do dirigente ou uma gestão moderna e eficiente contribui para o destravamento das rotinas necessárias ao bom funcionamento da instituição. Louis Pasteur cunhou uma frase oportuna: “A sorte favorece apenas aqueles com mentes preparadas” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 72) e Means (2007, p. 197) afirma que “mentes pequenas falam sobre coisas; mentes medianas falam sobre pessoas; grandes mentes falam de ideias”. A fonte das ideias repousa na quebra de paradigmas e padrões mentais. É esta inteligência, arremetida por uma dimensão empreendedora, que se intenciona aplicar nas IFES como ferramenta para o êxito operacional e pedagógico.

A não incorporação do estilo empreendedor ou nova configuração gerencial, utilizando-se de aplicativos modernos subjacentes à indispensável quebra de paradigmas, constitui uma possível desinteligência gerencial. O empreendedor nem sempre é um empresário (SALIM; SILVA, 2010), mas qualquer pessoa que se adiante a uma convenção vigente e imponha uma nova configuração gerencial ou processual, impondo “rupturas em todos os níveis” (CHRISTÓVAM, 2004, p. 172). Para Drucker (2011, p. 199) “não faz diferença alguma se o empreendedor é uma empresa ou uma organização de serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor é uma instituição governamental ou não-governamental”.

Para o autor (2011), a inovação pode resultar de uma mudança no processo e, no caso das IFES, é com este escopo que os dirigentes devem operar (COLOMBO, 2004), visto que o empreendedorismo já constitui um estilo presente nas instituições de ensino superior (CHRISTÓVAM, 2004). Porém, neste diálogo teórico, parece evidente que a adoção do empreendedorismo nas IFES perpassa pela aplicação de uma gestão qualificada e pelo estabelecimento de uma liderança legítima e autêntica. Assim, de forma inteligente, a prática empreendedora se reveste de mecanismos que induzem às melhores práticas gerenciais e ao consagrado modelo de liderança.

Para Peña (2008, p. 86) há diferenças entre eficiência e eficácia sendo recomendado “que a organização seja eficiente e eficaz. Quando ocorre, de forma duradoura, esta situação prevalece a efetividade”, que é o fundamento do processo gerencial dada à sua relação

visceral com a permanente busca de métodos inovadores para suprir as lacunas que há na estrutura das IFES. Assume-se, desta forma, que a eficiente gestão organizacional de uma unidade educacional de recursos públicos está fundada no arquétipo empreendedor, moldado por um regular processo de ação emblemática e autêntica. A disciplina Administração (DRUCKER, 2011) serve para todas as organizações, inclusive as educacionais (públicas ou não). Segundo o autor, profissionais de determinadas atividades, que a princípio não dizem respeito à área da gestão, alegam que prescindem da Administração, em razão da linha de atuação nada ter a ver com esta disciplina.

Segundo Drucker (2011, p. 22) “nas universidades, os professores ainda repetem o mesmo, apesar de, ao mesmo tempo, queixarem-se de quão mal administrada é a sua instituição”. Ainda segundo Drucker (2011, p. 25) “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Não há dúvidas que em IFES a inovação é processo imperioso. Nestas instituições não se requer um produtor de ideias (inventor), mas um empreendedor, que utilize as práticas vigentes e as transforme em novos processos (SCHUMPETER, 1989) de forma a torná-la mais eficiente. Para Schumpeter (1989, p. 224) o empreendedorismo ocorre quando “apenas um homem ou alguns homens que veem uma nova possibilidade e são capazes de lidar com as resistências e dificuldades, sempre realizam uma ação fora dos sulcos da prática estabelecida”, i.e., fora do convencionalismo vigente, rompendo o que está institucionalizado.

A IFES sofre influência do mercado e, portanto, o inovador (gestor) deve conduzir a unidade que comanda de forma a contemplar as naturais interferências que o sistema capitalista a todos impõe (SILVA, 2010). Não há isenção. Não só empregos e crescimento econômico constituem o modelo empreendedor. Mudança de mentalidade, conceitos contemporâneos e inovação em processos (SALIM; SILVA, 2010, COLOMBO, 2004) também caracterizam o espírito empreendedor em instituições de ensino superior (CHRISTÓVAM, 2004) e tais fatores estão estreitamente conectados com as ações desenvolvidas nesta ambiência. Sociologicamente avaliando, o empreendedorismo eleva o espírito, instiga a mente, provoca transformações, inspira as pessoas, impõe confiança, estabelece motivação, cria sinergia, determina competência, faz emergir o líder, orienta o gestor, enfim, move a roda. Nesta dinâmica, indaga-se: gestão ou liderança promove maior eficiência em IFES?

O presente artigo representa um ensaio teórico e constitui o desenvolvimento de uma reflexão a partir de balizadores teóricos e da experiência do autor na coordenação de um curso de graduação – bacharelado – em uma IFES instalada no Nordeste, cujo *campus* foi criado resultado do esforço do Governo Federal por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). As dificuldades encontradas atualmente para tornar a condução destes *campi* operacionalmente eficazes colidem com inúmeras – e muitas vezes não atendidas – expectativas dos *stakeholders* – alunos, docentes, servidores técnicos, terceirizados – em função das implicações e prioridades da Administração Superior em concentrar esforços visando ao equacionamento das demandas.

Neste sentido, embora o requisito teórico se faça indispensável à formação do espírito empreendedor, é no cotidiano, nos detalhes e nas ações compartilhadas, que a construção de uma IFES democrática, justa, humana e emancipadora se mostra efetiva. Sob este aspecto, o desenvolvimento dos modelos corresponde à percepção, convivência e vivência do autor enquanto agente atuando na gestão acadêmica e administrativa do curso. Por estas razões, o procedimento metodológico obedece a um roteiro entre ação e reação, cristalizado pelo transcorrer da gestão e da permanente mediação entre dirigente e demais envolvidos. Sendo o objetivo do ensaio discutir se gestão ou liderança, sob a visão da Inteligência Empreendedora (IE), consagra o dirigente de uma IFES, tem-se que a interlocução e a sintonia entre gestão, liderança, cultura e meritocracia remete à IE, como amálgama do processo gerencial.

Assim, considerando que a intenção do agente é o que sedimenta a prática socialmente aceita, a este cabe a iniciativa de inculcar nos interessados a importância do compromisso social em aglutinar esforços com vistas a eliminar os gargalos e entraves, respeitadas as bases que sustentam os fatores relacionados. Neste estágio, as técnicas para analisar o modelo proposto estão restritas a cada *campus*, não obstante a similaridade da prática gerencial pautada pela estrutura administrativa, operacional e pedagógica do processo de expansão, via REUNI.

2 GESTÃO E LIDERANÇA: PRÁTICAS COMPLEMENTARES?

No âmbito da administração moderna há uma hesitação quanto à importância, para fins de conquistas e atingimento de objetivos organizacionais, do(s) elemento(s) que alavanca(m) a força motriz corporativa: a gestão ou a liderança. Há correntes que asseveram que a gestão sem liderança peca pela incompletude, enquanto outros afirmam que a liderança consegue agregar um contingente maior de adeptos, facilitando a gestão, porquanto será delegada e distribuída àqueles que se dispuseram a contribuir para o sucesso da empreitada. Um detalhe parece crucial para este discernimento: “Não se gerencia pessoas, mas sim as relações entre elas”, afirma Rosa (2008, p. 48). Para Means (2007, p. 350)

liderança inclui o diagnóstico, a visão, a mudança, a redefinição de direção e metas, motivação, revitalização estrutural, a capacitação e a maximização do potencial – fatores que nem sempre são exigidos aos gestores. Gestores planejam orçamentos, respondem pelas decisões e utilizam com sabedoria os recursos materiais – coisas que nem sempre são exigidas aos líderes. A maioria dos bons gerentes – talvez todos – tem algumas habilidades de liderança, mas nem todos os líderes possuem competência gerencial. Alguns notáveis líderes da história não tiveram capacidade de gerenciar bem a todos.

Segundo Birkinshaw (2010, p. 14) há certa distinção entre liderança e gestão. Para ele “liderança é um processo de influência social: ela está preocupada com os traços, estilos e comportamentos dos indivíduos que fazem com que os outros sigam o líder”. Já gestão “é o ato de reunir pessoas para atingir os objetivos desejados”. Muitos aduzem que liderança e gestão são consideradas arte, mais do que ciência (MEANS, 2007) e Covey (2005, p. 98) afirma que liderança é “a arte da capacitação”. É inegável a racionalidade das organizações, que são construídas sobre estrutura formal e definição de papéis densos. Todavia, por uma questão óbvia, elas não são dotadas de inteligência flexível, a qual emerge ao sabor das circunstâncias. As ações, derivadas de eventos contingenciais, são desenvolvidas por atores que conhecem as medidas a serem tomadas diante de situações não convencionais. É o que Schumpeter (1989) chama de “liderança empreendedora”. É nisto que a IFES é carente, visto que a intencionalidade do sujeito se consubstancia como primeiro estágio rumo à prática social a ser construída coletivamente. Talvez a transitoriedade no poder iniba a iniciativa, perdendo-se uma oportunidade para instalar a evolução – mental, estrutural, social, antropológica, pedagógica, intelectual – que tanto se cogita em IFES.

Como afirmam Prahalad e Hamel (2005, p. XIX) para o mesmo fenômeno de enfrentamento das turbulências, visando aplicar estratégias inovadoras, utiliza termos em voga no mundo corporativo, como “patrimônio invisível”, ‘aprendizado’, ‘inovação’, ‘recursos’, ‘conhecimento’, ‘visão’ e ‘liderança’”. No discurso de Birkinshaw (2010, p. 13), alguns escritores afirmam que na década de 70 “os gestores eram passivos, inertes, com mente limitada, enquanto os líderes eram os visionários agentes de mudanças”, provocando a

revolução da liderança, colocando o papel da gestão a plano secundário. Diante do dilema gestão x liderança, uma grande questão emerge: não deveríamos fazer os dois? indaga Birkinshaw. Em outra perspectiva, Drucker (2011, p. 34) afirma que “o empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade”.

A liderança, embora moldada algumas vezes por características da personalidade e do temperamento (VIZIOLI; CALEGARI, 2010) do indivíduo, necessita adicionalmente de outro elemento para compor a completude da Inteligência Empreendedora (IE): a gestão. Sendo a liderança eficaz, a delegação de autoridade – e não de responsabilidade – conforme se constata em Cohen (2010), impõe a prevalência da gestão no interior das IFES. Esta normalmente é criticada a partir da definição de procedimentos e tarefas destinadas aos servidores, visto que a engrenagem é complexa e, portanto, requer compromisso de todos os envolvidos. A gestão equivale ao veículo (estrutura), enquanto a liderança corresponde ao combustível (autoridade, motivação, cultura, desenvolvimento de talentos) que permite a natural e regular movimentação da máquina. O desafio é desenvolver práticas que tornem compreensíveis os papéis dos agentes sob uma perspectiva coletiva. Em IFES é especialmente complexa a obtenção de aval integral das partes interessadas, o que torna o desafio ainda maior para o dirigente.

Gestão envolve elementos comportamentais, habilidades e atitudes, os quais permitem ao dirigente conduzir as ações na IFES. Na fusão destes elementos, emerge o empreendedorismo, que levado de forma inteligente, conduz a organização a um estágio de eficiência diferenciado. Gestão e liderança são complementares e indispensáveis ao êxito corporativo (BIRKINSHAW, 2010; COVEY, 2005). Mas, qual dos dois reúne um contingente de elementos que permitem aos colaboradores aceitar os papéis que foram definidos? Quem é mais convincente e mais apropriado para impor um ritmo permanente de mudanças em uma IFES? O gestor ou o líder? Quem proporciona, através de suas práticas, mais eficiência em IFES? Birkinshaw (2010) afirma que liderança está relacionado ao *quê* e como você diz as coisas que devem ser realizadas, enquanto gestão está atrelada ao que você faz e como faz as coisas. Interessante expressão traz Means (2007, p. 350) quando compara liderança e gestão: “Gerentes de sucesso sobem escadas, enquanto os líderes determinam se a escada está adequadamente encostada na parede”, embora, segundo o autor (2007) há indistinção entre ambas apesar do pensamento corrente de que há diferenças entre ambas. Para John Mariotti (COVEY, 2005, p. 98) “os líderes são os arquitetos, os gerentes são os construtores”.

Para Birkinshaw (2010), o contexto molda o estilo de gestão. Por outro lado, não é irrelevante atestar que a oportunidade de demonstrar a potencialidade que detém o funcionário nem sempre é posta à prova. Isto ocorre em razão da ausência de reconhecimento e meritocracia. Aliás, para muitos, não passa de obrigação fazer o que lhe é cabível, por isso que as tarefas quase sempre são refeitas, provocando baixa eficiência e alto dispêndio com os recursos humano, financeiro e material. É o que Taylor (1990) chama de *cera*, cujo objetivo é “melhor proteger seus interesses” (TAYLOR, 1990, p. 28). Instigar as pessoas nas organizações a revelar o seu potencial, valor e talento é o grande “desafio da liderança”, conforme afirma Covey (2005, p. 97). Para Taylor (1990, p. 22)

no futuro, prevalecerá a ideia de que nossos líderes devem ser tão bem treinados quanto bem nascidos e que nenhum homem, embora excelente, sob o antigo sistema de administração de pessoal, poderá competir com homens comuns, mas organizados, adequada e eficientemente para cooperar.

Covey (2005) afirma que nas organizações há excesso de gestão e carência de liderança. Pessoas são lideradas, enquanto coisas são gerenciadas. Em outra linha de

pensamento, liderança diz respeito à orientação sobre ideias, empreendimento ou ações (VIZIOLI; CALEGARI, 2010). De fato, não se pode descartar que a liderança tem a ver com uma permanente conversação com os atores sociais, formando um vínculo psicossocial latente. Muito do sucesso institucional decorre das “táticas de influência” estabelecidas pelo dirigente, conforme concebe Cohen (2010, p. 307). Para que a construção da relação perdure, outros elementos são indispensáveis à sua sobrevivência. Cultura e meritocracia constituem a base adicional na formação da estrutura organizacional.

3 CULTURA E MERITOCRACIA: ELEMENTOS APOIADORES

Na perspectiva de Schein (2009, p. 10) há diferença entre gestão e liderança quando tomadas em relação à cultura corporativa: “a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura”. Na visão de Means (2007, p. 350) “talvez a liderança tenha a ver com um relacionamento humano dinâmico, enquanto que a gestão se relaciona mais estreitamente com a administração de recursos materiais, embora esta distinção nem sempre se sustente” e quando se toma a liderança em um contexto estratégico, emerge o elemento cultura como ponto de partida visando à formalização de uma estrutura capaz de permitir a consecução dos objetivos institucionais. Segundo Covey (2005, p. 115) “estratégia, execução, cultura e estrutura” são práticas gerenciais primárias pertinentes às organizações de sucesso, as quais são simultâneas, sequenciais e interdependentes (COVEY, 2005).

Sob o manto produtivista, “a concorrência leva ao aumento da eficiência econômica”, conforme ditam Barros e Pereira (2008, p. 977). No campo educacional, é a competência do dirigente que remete à eficiência operacional. Em qualquer instituição, em especial as educacionais, o anonimato gerencial não prospera. Deve existir um líder, alguém que avance um passo à frente e assuma o importante papel de condutor das transformações necessárias, independente da esfera onde se insere a organização (pública ou privada). Não à toa, Birkinshaw (2010, p. 20) propõe que “os gestores devem fazer as melhores escolhas dentro do universo de possibilidades conhecidas, ao invés de sugerir a invenção de algo que jamais havia sido pensado”, isto é, mesmo em IFES, é possível que a criação, a inovação, ação estratégica (COLOMBO, 2004) e uma nova mentalidade gerencial evoluam neste consagrado universo burocrático, até porque, como coloca Christóvam (2004, p. 175) “mudanças corporativas são resultados de mudanças pessoais” e neste trajeto a cultura e a meritocracia andam de mãos dadas. Como afirma Cohen (2010) o líder do futuro – hoje – deve reconhecer o valor dos agentes que dispõe, desenvolvendo a capacidade e o talento das pessoas.

O problema que envolve a cultura em IFES é que a rotina é fragmentada e pequenas decisões são tomadas como consequência da baixa tensão. Esta intensidade facilita a estabilidade, porquanto institucionalizada se tornam as práticas embutidas no bojo corporativo. Esta previsibilidade (AIDAR et al., 2009) desconstrói o nexos revolucionário das ações internas. É necessário descolonizar as mentes e torná-las emocional e estruturalmente avançadas, objetivando instituir a Inteligência Empreendedora (IE) como ponto de partida para o sucesso corporativo. Para Schumpeter (1989, p. 229) o “desempenho organizacional envolve, de um lado, a capacidade de perceber as novas oportunidades que não podem ser testadas no momento em que a ação é tomada e, por outro lado, a força de vontade suficiente para quebrar a resistência que o ambiente social oferece para a mudança”. Nesta perspectiva, a cultura organizacional tem relevante papel na formatação desta dimensão.

Atualmente, o líder deve desbravar os campos repletos de mentes inférteis e incrédulas, muitas negligenciando sua saúde social e emocional (MEANS, 2007). Charan (2009, p. 21) atribui à postura enérgica e confiante do líder a migração da “psicologia do medo ao otimismo realista” Este aspecto psicossociológico alimenta uma das dificuldades que os líderes

ou gestores têm para traduzir em resultados todos os esforços envolvidos, pois inevitavelmente as ações do líder mexem com o espírito, o coração e a mente das pessoas (CHRISTÓVAM, 2004). Um líder para obter amplo apoio deve envolver não apenas as coisas, as pessoas e as ideias (MEANS, 2007), mas fazê-las sinérgicas e integradas num processo que estabeleça o azeiteamento e a convergência de todos os interesses (individuais e corporativos). É o que Charan (2009) chama de “intensidade da administração”. Este fenômeno desencadeará a legitimidade das práticas institucionalizadas e proporcionará o fortalecimento da liderança, resultando em maior vigor corporativo. O reconhecimento do compromisso individual, assim, fortalece o mecanismo do mérito coletivo.

Para firmar-se como líder, dedicação e treino são fundamentais (VIZIOLI; CALEGARI, 2010). Para Christóvam (2004, p. 178) “os indivíduos, dentro de suas instituições, se encontram ávidos por realizações. Se os líderes corresponderem adequadamente, esses novos atores produtivos, altamente talentosos e ambiciosos, podem representar o começo de uma nova era, sem paralelos, de realização”. Covey (2005, p. 113) elenca as quatro qualidades do líder: “Consciência, visão, disciplina e paixão”. Means (2007) afirma que as metas organizacionais são alcançadas através de um construtivo trabalho sobre os recursos. Que recursos são estes senão os demais e as pessoas? Como coloca Schein (2009, p. 1), “liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” e, portanto, participam do processo de elaboração de meios necessários para a busca da eficiência organizacional, produzindo “uma aprendizagem socialmente condicionada” (SROUR, 1998, p. 174), como fruto do compartilhamento e transmissão da cultura, longe de uma indefensável coerção social (DURKHEIM, 1999), que não tem espaço na esfera acadêmica.

Porém, Covey (2005) afirma que estas quatro virtudes devem ser desenvolvidas por todos da organização, independente da posição que ocupem na hierarquia. Quem por acaso se arrisca a afirmar que em IFES não há pessoas com um elevado nível de competência, compromisso, lealdade e ambição? Quem não deseja ser reconhecido? Quem não gostaria de atuar em uma atmosfera onde a mutualidade e o respeito imperam? Quem não admite que a cultura contribui (ou não) para a efetividade organizacional desde que conduzida por aqueles que reconhecem significado no que realizam? Não são filigranas gerenciais, mas fatores autênticos, presentes em IFES, que precisa ser resgatados ou desenvolvidos. O que talvez esteja faltando é uma ação direta e focada do dirigente, visando motivar estes talentos e fazê-los encontrar um novo significado em suas ações, produzindo eficiência organizacional.

Para Smith, em comentário de Drouin (2008, p. 21), “cada indivíduo, motivado pela busca de suas aspirações pessoais, é incentivado a responder à demanda dos outros, com o objetivo de extrair de sua atividade o maior benefício possível”. Nesta panaceia, o líder deve aglutinar a meritocracia e instituir o fortalecimento da cultura como forma de acelerar o processo de motivação do grupo. Em IFES, não obstante o elenco de tarefas repartidas, o conceito de especialização funciona desde que coadunado com a aplicação de mecanismos motivacionais. Sobre divisão do trabalho, para Smith (DROUIN, 2008, p. 29), “uma excessiva segmentação das tarefas pode levar a efeitos perversos nos próprios indivíduos”. Os incentivos em questão muito advêm das certas e oportunas medidas tomadas pelo dirigente da unidade visando à qualificação do corpo técnico. Impor a hierarquia como único instrumento para viabilizar o produto da ação humana é por em risco um potencial de resposta reconhecidamente valioso. Por isso, Cohen (2010, p. 311) afirma: “Quando você exerce influência, basta pedir o que deseja. A tática funciona em situações nas quais você não tem poder – ou talvez tenha o poder, mas prefere não usá-lo. Fazer um pedido funciona em mais situações do que se imagina”.

4 EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: A “MÃO INVISÍVEL” DA AÇÃO NEGOCIADA

É possível invocar a “mão invisível”, que Adam Smith difundiu, de uma ação desenvolvida por um grupo de interesse. Em IFES é provável que o perfil do gestor, somado ao estilo de liderança permita que as ações se tornem tão coadunadas que as atividades fluam regular e paulatinamente, independente da posição hierárquica do executor (BIRKINSHAW, 2010, p. 20). Este estado de espírito, albergado por uma lógica admitida, sem insubmissão dos atores sociais, mas através de um pacto de confiança (MEANS, 2007; CHARAN, 2009; COVEY, 2005; COHEN, 2010), concilia os interesses e permite navegar na onda da eficiência. Esta “mão invisível”, que “permite conciliar o egoísmo individual e o interesse geral” (DROUIN, 2008, p. 22) constrói uma conspiração positiva. Zilber e Lazarini (2008) afirmam que como o mercado é desordenado em razão das mutações e inexistente estratégia ideal para responder adequadamente à situação, “o melhor é aceitar o mundo como ele é e se concentrar na *eficiência da empresa*” (grifos do autor).

Na visão de Peña (2008), em todos os setores (públicos ou privados) a escassez de recursos remete os gestores a buscar alternativas inteligentes para viabilizar a realização dos objetivos. Para ele (2008, p. 85) “a busca contínua de eficiência se torna um pré-requisito para a sobrevivência das organizações”, qualquer que seja a atividade exercida. Esta inteligência coletiva é o que Birkinshaw (2010, p. 20) chama de “sabedoria das multidões”. Segundo Taylor (1990 p. 25) “ninguém ousará negar que o indivíduo atinge sua maior prosperidade, isoladamente, quanto alcança o mais alto grau de eficiência, isto é, quando diariamente consegue o máximo rendimento”.

Em pesquisa realizada em instituições de ensino superior (IES) de Fortaleza, Pereira e Forte (2008) identificaram que uma das competências que as IES entenderam como mais relevantes foi “criar um clima de inovação e criatividade dentro da instituição”, ratificando a importância destes elementos no cenário competitivo atual. É pertinente ressaltar que não é pelo fato de ser uma IFES que uma instituição não deva encarar a competição como algo natural, sob pena de esvaziar a sua utilidade nos contextos socioeconômico e político. Inovar, para Salim e Silva (2010, p. 23) é “criar o hábito de imaginar soluções para o que ainda não tenha sido resolvido ou cuja solução disponível seja insatisfatória”. Em IFES, que práticas são implementadas visando à correção do rumo, quando a justificativa corrente é de que a burocracia impõe condições que impedem o livre agir? Seguramente, um falso cognato.

Para Peña (2008, p. 85) eficiência “é a capacidade de fazer certo as coisas, de minimizar a relação insumos – produtos. Visa assegurar a otimização da utilização de recursos e, portanto, relaciona-se com os meios e não com os fins”. Para o autor, a eficiência pode ser de dois tipos: eficiência técnica e eficiência econômica. Em IFES é incabível a eficiência econômica porque esta se relaciona a aspectos monetários (PEÑA, 2008) e não lhe cabe a relativa à dimensão técnica pela carência de aspectos vinculados à elaboração de produtos. Prevalece a concepção de que em IFES é pertinente a eficiência operacional, dada sua proximidade com um modelo de gestão voltado para a “prática de novas combinações” (SCHUMPETER, 1983) e isto exige diretrizes e práticas para fazer prosperar o clima empreendedor (DRUCKER, 2011). Para Weber (2000, p. 32) instituição é “uma associação cuja ordem estatuída se impõe, com (relativa) eficácia, a toda ação com determinadas características que tenha lugar dentro de determinado âmbito de vigência”.

Os talentos que povoam as IFES sabem o que devem fazer, embora alguns não sejam efetivos, mas podem elevar as respostas a níveis surpreendentes se a atmosfera convergir para a prática da ação coletiva, perpassando pelo senso empreendedor, cujo escopo se encontra na união de um estilo negociador da liderança com uma qualificada gestão. Como expõe Durkheim (1999, p. 10) “se todos os corações vibram em uníssono, não é por causa de uma concordância espontânea e preestabelecida; é que uma mesma força os move no mesmo

sentido. Cada um é arrastado por todos” e tal constatação se pauta pela efetividade da ação empreendedora, isto é, pela inexorável execução (gestão), como característica fundamental para o sucesso coletivo (COVEY, 2005). A eficiência em instituições educacionais é albergada por um conjunto de ações coletivas que devem considerar, inclusive, a cultura (LIBÂNEO, 2008) e a meritocracia como vetores de transformação. Apenas a liderança legitimada e a gestão qualificada não garantem o sucesso da IFES.

5 INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA: NÚCLEO CENTRAL DAS AÇÕES

Empreender é termo que designa a ação voltada para o processo de construção de um modelo ou destruição de um modelo vigente ativando novos padrões. Significa, basicamente, o desenvolvimento de medidas voltadas para a formação de novas configurações, aqui entendido como um processo de inovação. Estas configurações podem ser de produto, de processo, de paradigma e de posição (BESSANT, TIDD, 2009; DRUCKER, 2011; SALIM; SILVA, 2010). Falar de empreendedorismo é superar algumas etapas, as quais iniciam no marco zero (estagnação) e culmina com as ações ousadas. Não obstante o conceito se ater em essência às atividades com fins lucrativos, é imperioso se registrar que mesmo em atividades educacionais o instrumento empreendedor se faz valer, baseado numa tipologia albergada na iniciativa de remodelar o vigente estágio, transportando-o para um patamar proativo e emblemático, visando à conjunção da força motriz institucional. É o que Salim e Silva (2010) chamam de “atitude proativa”, típica dos empreendedores de sucesso.

No âmbito das IFES, empreender é desfazer velhos vícios e elaborar novos paradigmas, desde que inovando em sua dimensão estrutural e funcional. É inovar sem desconstituir o protótipo que permeia a essência da visão epistemológica. É não banalizar a gestão com medidas atreladas a um desenho formal e reducionista, mas conduzir as ações tomando como referencial a necessidade de transformação criativa, que Drucker (2011, p. 200) chama de “competência empreendedora”, Birkinshaw (2010, p. 22) qualifica como “abordagem criativa da gestão, por antever e experimentar novas formas de trabalho” e Salim e Silva (2010, p. 32-33) definem como “atitude empreendedora”. Ora, se as universidades são fontes de desenvolvimento de incubadoras, por que motivo os dirigentes destas instituições não assimilam o espírito empreendedor e as fazem evoluir para um patamar operacional mais contemporâneo, próximo da realidade socioeconômica vigente?

Neste contexto, o empreendimento social resta configurado como um fato, uma atitude deliberada, que pugna numa ordem densa e cooperada subjacente à aceitação implícita de um corpo social. Pode ser até mesmo uma “ação social”, na concepção de Weber (2000). Não se está falando de poder de coerção resultante de condutas que são impostas aos indivíduos (DURKHEIM, 1999) em razão da banalização social, mas de um comportamento coletivo apoiado no consenso, legitimado pelo grupo. O resultado da ação inteligente e dedicada produz a força empreendedora. A Inteligência Empreendedora (IE), conforme se observa na Figura 1, consubstancia-se mediante o processo de agregação da habilidade gerencial (gestão eficaz), de elementos de liderança, do respeito à cultura organizacional e do mecanismo de meritocracia. Estes fatores conduzem à eficiência organizacional almejada.

Figura 1 - Fatores relacionados à inteligência empreendedora



Fonte: Autoria própria

Conforme a Figura 1, a eficiência organizacional perpassa pelo conjunto de fatores que constituem a Inteligência Empreendedora, a qual deve ser realimentada pelo fortalecimento da cooperação e da construção coletiva das ações, nesta dinâmica sociocultural que fortalece o significado aos atores envolvidos e formaliza uma vida social corporativa. Para Durkheim (1999, p. 21) “a cooperação é a essência da vida social” e para Barros e Pereira (2008, p. 983) “o empreendedorismo serve como mecanismo de facilitar o transbordamento e a comercialização do conhecimento”, o que seguramente aponta para a elaboração de novos parâmetros em termos de ação gerencial. Para Srour (1998) o saber técnico, que constitui a base para uma gestão eficaz, permite a evolução não apenas tecnológica, mas empreendedora, que incorporada à cultura organizacional, mediante a aplicação de procedimentos, regras operatórias e *know-how* (SROUR, 1998), dá condições às organizações para obterem vantagem competitiva e, em última análise, eficiência e produtividade resultado do seu trabalho, que é “característica destacada do homem, sua marca distintiva”, como ressalta Cassirer (1994, p. 115). A Figura 2 é emblemática.

Figura 2 – Elementos de conversação entre os fatores formadores da inteligência empreendedora

INTELIGÊNCIA EMPREENDEDORA			
Liderança	→	Empreendedorismo	←
Cultura	→	Motivação	←
Liderança	→	Estabilidade	←
Meritocracia	→	Valores, crenças	←
Gestão	→	Competitividade	←
Meritocracia	→	Cooperação	←
EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL			

Fonte: Autoria própria

Inovar, repensar, gerenciar e liderar é empreender. Ao se fundirem e conversarem os fatores relacionados à Inteligência Empreendedora (Figura 1) afloram os produtos (Figura 2) deste intenso diálogo: empreendedorismo, motivação, estabilidade, valores/crenças, competitividade e cooperação. A partir desta construção paulatina e pendular, o pilar que sustenta a Inteligência Empreendedora (IE) avoca a eficiência organizacional como resultado desta engenharia social, tornando a organização diferenciada no segmento de atuação. Assim, a eficiência de uma IFES é obtida através do agrupamento de elementos que são fruto da interlocução entre os fatores constituintes da Inteligência Empreendedora.

Em direção à eficiência organizacional, este entrelaçamento entre liderança e gestão não repele fatores como a meritocracia e a cultura, sendo também estes instrumentos utilizados para permitir ao dirigente conduzir a organização sob a concepção empreendedora, constituindo um processo inteligente para a tomada de decisão e a utilização das melhores estratégias. Evidentemente que a *ética* intervém ativamente do processo cultural de uma organização (ALMEIDA, 2007; PASSOS, 2010; SÁ, 2010; COLOMBO, 2004), por isso entende-se que no bojo da liderança a ética constitui importante pilar de sustentação da Inteligência Empreendedora, mesmo porque, segundo Sá (2010, p. 99) “o cumprimento dos deveres éticos [...] para os que possuem formação educacional de qualidade, que são dotados de índole boa, é um efeito natural [...]”, aplicando-se, portanto, aos dirigentes das IFES.

De fato, não há porque se falar em eficiência organizacional, a partir do pressuposto empreendedor, sem a interveniência do fator ética, visto que esta é impactada pelo perfil de liderança e gestão do dirigente e da ambiência cultural da organização (ALMEIDA, 2007; PASSOS, 2010; SÁ 2010). A ação ética é resultado de comportamentos e condutas ditados pelos gestores e pela organização e comprometida, de modo geral, com o bem-estar dos grupos de interesse (PASSOS, 2010), através das práticas leais, confiáveis e empreendedoras, as quais avalizam a estabilidade, impõem o mérito como vetor de motivação e impedem a disfunção cultural. Em IFES, a transparência e a ética são fundamentais para o estabelecimento das transformações (COLOMBO, 2004).

Um gestor ou líder deve considerar a cultura como fator decisivo para a busca da eficiência organizacional uma vez que ela constitui em grande parte o porto seguro dos agentes envolvidos. Para Schein (2009, p. 13) “a cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”, que são aspectos típicos de instituições públicas, assim como credibilidade, maturidade e transparência (MEANS, 2007), que são elementos essenciais para a condução da liderança. Por outro lado, o diálogo entre cultura e gestão remete a um roteiro onde o aspecto relevante é a competitividade. Aliando-se cultura e liderança, emerge a estabilidade. Logo, liderança é fator de importância para quem milita em IFES, uma vez que ela realça a estabilidade, porém através do compartilhamento de ações e assunção de compromissos que contribuirão para o êxito corporativo. Neste momento, a gestão eficaz reforça esta trajetória. Por isso “os eventos que explicam por que o empreendimento se torna eficaz, provavelmente, não são, em si, eventos econômicos. As causas, possivelmente, estariam nas mudanças em valores, percepções, atitudes, talvez mudanças demográficas, em instituições [...], e, talvez, em mudanças na educação”, conforme afirma Drucker (2011, p. 19).

A cultura é formada tanto pela gestão como pela liderança e vice-versa. Ora imposta, ora negociada. O gestor, na incessante busca da melhor solução aos problemas ambientais, pode afetar o estado de equilíbrio de um grupo. O líder, por outro lado, embasado em valores, crenças e clima, direciona o grupo com maior flexibilidade e negociação, convencendo-os a segui-lo pelo reconhecimento compartilhado (SCHEIN, 2009; SROUR, 1998; COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002) de que o método adotado é o mais correto. Cabe o líder encorajar o autodesenvolvimento das pessoas (MINTZBERG, 2006), estimulando uma atmosfera positiva

na IFES, contribuindo para a formação de uma cultura favorável ao diálogo e compartilhamento de autoridade e responsabilidades.

A cultura organizacional é reflexo da conduta do seu líder e em circunstâncias onde a gestão não é participativa os valores e princípios têm chances reduzidas de serem incorporados no arcabouço cultural (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002). Sendo a liderança um comportamento flexível, é natural que a cultura também sofra influências. Assim como o solo, que para se manter fértil impõe a rotação de culturas, as organizações necessitam, esporadicamente, alternar o seu fundamento cultural a fim de melhor conduzir suas práticas, estas sempre em sintonia com a modernidade e o dinamismo que devem estar presentes em instituições educacionais, mesmo que nem sempre este espírito empreendedor tenha sido uma célula viva, em razão da influência portuguesa que primava pelo individualismo exagerado (AIDAR et al., 2009).

Segundo Schein (2009, p. 21) “quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder”. Por outro lado, em se identificando disfunção nos elementos de uma cultura, o líder é instado a intervir visando gerenciá-los no sentido de acomodar os interesses, que nestas circunstâncias encontram-se dispersos, prejudicando qualquer aspiração em direção aos objetivos organizacionais. Nesta conversação entre liderança e cultura, se bem administrada a situação, emerge a estabilidade, que assegura aos atores envolvidos a rarefação de sobressaltos. Um dos problemas é conciliar a estabilidade, que decorre da conversação entre a liderança e a cultura. Nesta circunstância, o líder deve negociar, através do processo de meritocracia, a formulação de estratégias que contemplem os atores envolvidos, de forma a permitir que o processo flua sem entraves.

Mas são fatores como estabilidade, consistência e significado que o construto cultura prospera dentro de uma organização na medida em que atendem às necessidades humanas (SCHEIN, 2009; VIZIOLI; CALEGARI, 2010). Para o Schein (2009, p. 21) “qualquer grupo com filiação estável e histórico de aprendizagem compartilhada terá desenvolvido algum nível de cultura”. É esta característica que se observa em IFES. Quem se agarra à estabilidade normalmente não se aventura em ações empreendedoras, porque “a essência de toda decisão é a incerteza” (DRUCKER, 2011, p. 34). Irradia, então, a liderança, juntamente com uma boa gestão, para desconstruir este paradigmático receio, motivando as pessoas a decidir e a enfrentar os inevitáveis desafios que o mundo acadêmico impõe em razão da transitoriedade das contribuições, permeadas pelas ideias e ideais subordinados aos entes envolvidos.

Para que os liderados acompanhem o líder é fundamental que este esteja dotado de habilidades e atitudes que chancelem sua capacidade resolutiva e seu poder de convencimento, sob pena de criar uma invisível, porém intransponível barreira cognitiva. Assim, como o “conhecimento é simplesmente um subsídio ou meio de atingir determinada meta organizacional”, como alertam Bessant e Tidd (2009, p. 217), é pouco provável que um gestor coordene ações no âmbito de uma IFES sem o requisito da liderança, a qual é respaldada por consignédo conhecimento na área de talentos humanos debelando, assim, as “crises diárias” (DRUCKER, 2011, p. 207) que fazem parte do genótipo organizacional.

As pessoas são, por natureza, recursos intangíveis essenciais para o sucesso organizacional e na esfera educacional este indicador se torna ainda mais evidente na medida em que há raro investimento nas potencialidades individuais, um percalço a ser corrigido pelo dirigente. São elas que ditam os caminhos que a instituição deve perseguir em direção às transformações impostas pelos grupos de interesses. Todavia, tais competências só afloram se instigadas por uma ação empreendedora oriunda da gestão principal da unidade, a qual deve elaborar um inteligente mapa de efetividade visando à melhor proposta. São diversas as estratégias a serem aplicadas pelo líder educacional na direção de uma unidade da magnitude de uma IFES. Por outro lado, deduzir que a estrutura burocrática definida e as rotinas administrativas que povoam a atmosfera institucional são capazes de induzir os colaboradores

a perseguir os objetivos traçados é subestimar a inteligência do outro. É necessário mais do que o aspecto formal para elaborar medidas eficazes. É fundamental que as partes sejam convocadas a participar do processo de mudanças e que uma ação empreendedora, que perpassa pelo indispensável movimento inovador, esteja à disposição das mentes brilhantes que há nas IFES. A Inteligência Empreendedora pavimenta esta remodelagem.

Means (2007, p. 358) afirma que o empreendedor é “orientado para a mudança, inovador, persuasivo, visionário, não tradicional, questionador, focado no longo prazo, experimentalista, ativista, controverso, e atua independentemente da burocracia organizacional, visando facilitar a mudança e a inovação”. A união da competência gerencial e da força da liderança proporciona a emergência do perfil e do espírito empreendedor (DRUCKER, 2010), produzindo eficiência. Segundo Morgan (2009, p. 56), para que a organização atinja a eficácia ela deve “encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo”. De acordo com Prahalad e Hamel (2005, p. 18) “uma empresa perde seus atuais negócios quando diminui mais rápido do que melhora sua eficiência. Uma empresa perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar”.

Os empreendedores “mudam ou transformam valores” (DRUCKER, 2011, p. 29), invocando a necessidade de institucionalizar comportamentos legitimados pelos grupos de interesses que, em IFES, tendem a ser numerosos. A consecução da eficiência organizacional se enraíza pelo processo da Inteligência Empreendedora (IE), que além de requerer medidas inovadoras na arena educacional, balanceia e se encaixa em fatores como motivação, estabilidade, valores, crenças, cooperação e, por fim competitividade, não necessariamente nesta ordem. Por isso: “o empreendimento de maneira alguma se restringe exclusivamente a instituições econômicas”, diz Peter Drucker (2011, p. 30). E mais: “o empreendedor na educação e o empreendedor em serviços de saúde [...] fazem praticamente as mesmas coisas, usam praticamente os mesmos instrumentos, e enfrentam praticamente os mesmos problemas de um empreendedor em uma empresa [...]”. (DRUCKER, 2011, p 36).

Não é o tamanho que identifica se uma organização é empreendedora ou não. É o conjunto de suas habilidades e posturas que a caracteriza como tal. Isto ocorre através de um sistematizado processo de iniciativa, proatividade, idealismo e incentivo coordenado pelo grupo que compõe a empresa, ações estas conduzidas pelo líder. Para Vizioli e Calegari (2010, p. 31), o idealista é o que reúne tais características, pois “são os líderes mais indicados para conduzir mudanças dentro de empresas”. A mudança de mentalidade das universidades em ampliar o raio de atendimento às demandas educacionais constitui exemplo de ação empreendedora. Esta transição, autêntica e fascinante, percorre os caminhos da eficiente gestão e da liderança legitimada.

Trazendo a reflexão para o campo das IFES, emerge a seguinte questão: Como inovar em uma atividade estruturada sob um desenho engessado e preso ao estereótipo do permanente contingenciamento de recursos? Empreende-se apenas se se dispuser de recursos financeiros? A resposta é não. Pode-se inovar em processos, mentalidades e atitudes? A resposta é sim. Será uma proeza do dirigente implementar uma estratégia objetivando avançar nas práticas gerenciais, cujo foco é atender às reivindicações dos grupos de interesses? É provável. Isto será possível apenas mediante uma inteligente conduta empreendedora que naturalmente exigirá vários combates: cognitivos, técnicos, específicos, permanentes.

Para Pereira e Forte (2008, p. 127) “as capacidades de organização e agilidade estratégica, bem como inovação e criatividade definem as competências essenciais para se competir no mercado”. Schumpeter (1989) aborda o comportamento de algumas organizações em relação às transformações ambientais. Algumas adotam o estilo responsivo, adaptando-se ao que é imposto pelo meio, enquanto outras operam a criatividade como resposta. Para ele a ação empreendedora está embasada na segunda alternativa. Por isso, “um estudo da resposta

criativa no mundo dos negócios torna-se coincidente com um estudo sobre empreendedorismo” (SCHUMPETER, 1989, p. 222). Ao que parece, em IFES o estilo proativo se perde nos labirintos da inércia.

Vale salientar que na visão schumpeteriana (1989, p. 259) “[...] uma vez que o empreendedorismo, como definido, consiste essencialmente em fazer coisas que geralmente não são feitas no curso da rotina do negócio, é essencialmente um fenômeno que surge sob o aspecto maior da liderança”. Ou seja, não apenas gestão, mas a força da liderança constituem vetores fundamentais para a transformação em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

6 REFLEXÕES FINAIS

Manter o perfil empreendedor na IFES é o grande desafio do gestor e, quiçá, líder, cujo sucesso perpassa pela aproximação com os grupos de interesse (técnicos, docentes, alunos, terceirizados, reitoria, sociedade, organizações, IES), motivando-os, cativando-os e respondendo satisfatoriamente às constantes demandas. Tentativas devem ser feitas, portanto, no sentido de atender aos interesses de matizes distintos, sem solapar o objetivo maior da instituição. Trata-se inegavelmente de uma proeza, uma façanha, porém possível de cristalização. Apenas as situações mais desafiadoras contribuem para o aprendizado. A partir daí, avalia-se a capacidade do gestor em responder satisfatoriamente às mais complexas situações.

O comportamento especulativo é resultado de lacunas mentais de certos dirigentes, que deveriam operar a efetividade por meio da Inteligência Empreendedora (IE), cuja razão de ser repousa em um apurado processo de gestão e de uma liderança reflexiva. As práticas gerenciais eficazes garantem o sucesso da empreitada. Especular é imaginar e no mundo moderno a imaginação serve para fomentar uma direção e não uma ação rotineira de omissão, descaso e letargia operacional. Imaginar significa realizar, transportar-se às nuvens, pois é lá que devem hibernar os sonhos. No âmbito educacional, em especial em IFES, há conduta reativa, onde se aguarda que problema surja para então ser operada a solução. Tempo superado! Não pelo fato de que as IFES são construídas em bases burocráticas tem-se que caminhar conforme o ritmo da estrutura, muitas vezes distorcida e irreal.

A ação empreendedora, através da incorporação de novos modelos mentais tende a produzir resultados mais consagrados do que simplesmente práticas de rotina, que muito provavelmente são utilizadas há anos, sem que alguém se indague porque novos métodos não são aplicados, muitos dos quais com maior eficiência. Há exemplos de IFES que se tornaram modernamente atuantes e eficientes, resultado de uma ação determinada pelos grupos de interesse. Nesta fluidez epistemológica, parece claro que em IFES a combinação de gestão e liderança contribui para o êxito da empreitada acadêmico-operacional, mediante a aplicação de instrumentos apoiadores da conduta gerencial. Cultura e meritocracia consubstanciam esta perspectiva. A construção de uma nova mentalidade passa, portanto, por estes dois importantes vetores e o dirigente da IFES, se intencionar tornar a administração setorial diferenciada, customizada, evoluída e contemporânea, apesar de algum represamento financeiro, deve desenvolver, a partir do seu escopo epistemológico, a prática empreendedora.

O grande desafio de ser líder é tratar com aspectos subjetivos e pouco racionais na medida em que as decisões estão sustentadas sobre uma base sociológica, cujo caráter impõe um comportamento alheio à perspectiva reducionista. Neste contexto, como aliar a liderança a uma atitude gerencial cujo alicerce assegura um matiz racionalista? A Inteligência Empreendedora é a liga que une estes supostos pólos e os remete à ação emblemática, potencializada pelos domínios da cultura e da meritocracia. Para o bem da verdade, não há conflitos, mas alinhamento de condutas complementares. A ideia de inovar desloca o gestor

do nível de ação contemplativa, reativa, para o estágio de liderança, cuja base repousa no compartilhamento das decisões, na negociação e na meritocracia. Neste pêndulo sociológico, onde de um lado tremulam as bandeiras da liderança e do outro fervem as flâmulas da gestão, a Inteligência Empreendedora (IE) surge como catalisador e fomentador para a eficiência organizacional. Afinal, eficiência tem a ver com austeridade e apenas com uma gestão qualificada e um processo de liderança genuíno é possível empreender inteligentemente em IFES.

O ensaio tenta contribuir para a compreensão acerca da necessidade de se apoiar procedimentos objetivando incrementar as práticas empreendedoras no âmbito das IFES, embora se reconheça e vivencie-se a complexidade que é a administração de um *campus*. O tema é instigante, reflexivo e controverso, e por isso promissor. Por esta razão, é concebível e pertinente que outras perspectivas sejam estabelecidas visando a propiciar debates mais aprofundados, respaldados pela supremacia do senso crítico e da discussão analítica, visto que as limitações e os equívocos aqui cometidos – todos da responsabilidade do autor – devem estimular novas percepções.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo M. et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Filipe J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, jul./set. 2007.
- BARROS, Aluizio A.; PEREIRA, Cláudia M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./dez. 2008.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIRKINSHAW, Julian. **Reinventing management: smarter choices for getting work done**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- CASSIRER, Ernst. **Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- CHARAN, Ram. **Liderança na era da turbulência econômica: as novas regras de gestão em tempos de economia estagnada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHRISTÓVAM, Maria Carmem T. A formação permanente do educador e o processo ensino-aprendizagem. In: COLOMBO, Sonia S. (Coord.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COHEN, William A. O líder do futuro. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall. **A nova organização do future: visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLOMBO, Sonia S. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, Sonia S. (Coord.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COUTINHO, Renata B. G.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: Arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002.

- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.
- DROUIN, Jean-Claude. **Os grandes economistas**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- MEANS, James E. The purpose of management. In: **Leadership handbook of management and administration**. Michigan: Baker Books, 2007.
- MINTZBERG, Henry. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- OWEN, Jo. **Gestão nua e crua: aprenda o que não se ensina nas faculdades de administração**. São Paulo: Elsevier, 2013.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEÑA, Carlos R. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 83-106, jan./mar. 2008.
- PEREIRA, Maise S.; FORTE, Sérgio H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- SÁ, Antônio L. **Ética profissional**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SALIM, Cesar S.; SILVA, Nelson C. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SCHEIN Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism**. New Jersey: Transaction Publishers, 1989.
- _____. **The theory of economic development**. New Jersey: Transaction Publishers, 1983.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- SILVA, Tomaz T. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THUSEK, Cacilda N. L.; GOULART, Íris B. Liderança e poder na moderna escola. In: GOULART, Íris B.; PAPA FILHO, Sudário. **Gestão de instituições de ensino superior**: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2009.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

ZILBER, Moisés A.; LAZARINI, Luiz C. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 1, p. 131-154, jan./mar. 2008.

Artigo recebido em 26/05/2013 e aceito para publicação em 07/05/2014
