

MEMÓRIAS DE UM PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO: LIÇÕES DE UMA BREVE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Reginaldo Souza Santos*

RESUMO

Este artigo procura analisar a trajetória da institucionalização da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, a partir da narrativa memorial do autor, desde o seu ingresso como aluno, em 1973, até o momento em que termina o seu mandato como Diretor, em novembro de 1996. Apesar do texto apresentar essa característica memorialística, o propósito maior do autor foi dar conhecimento ao público de um estilo de gestão que é avaliado como bem sucedido. E esse propósito fica melhor evidenciado na seção intitulada "Os Anos Noventa e as Lições de uma Breve Gestão Universitária". É para ela que o público leitor deve direcionar a sua visão crítica.

ABSTRACT

This article aims to analyse the way in which the School of Administration of the University Federal of Bahia was institutionalized. This is achieved through the speech of the author covering the period in which he joined the school as student in 1973 to the november, 1996 when he left the position of head of the school. The main goal of this article is to describe a style of management which has been considered as successful, which is mainly expressed in the topic "the 90's" and the lesson of a short university management. It is requested today reader to pay attention to it.

* Prof. Dr. do Departamento de Finanças e Políticas Públicas da Escola de Administração da UFBA.

Este artigo, em forma de um memorial, contém a narrativa de fatos e as reflexões acerca de minha convivência com a Escola de Administração, desde 1973, quando nela ingressei como aluno; iniciando, em seguida, minha carreira de professor de ensino superior (1980) até os dias de hoje, momento em que, através de concurso público, ocorrido nos dias 26 e 27 do agosto último, acabo de ser aprovado, em primeiro lugar, para o cargo de professor titular.

Em verdade, procuro neste texto render minhas homenagens à Escola pela passagem, agora neste mês de setembro de 1999, de seu quadragésimo aniversário de fundação. Nesse sentido, penso ser de uma oportunidade singular a Direção da Escola e a Editoria da Revista Organizações & Sociedade organizarem um número especial, comemorativo do evento.

Por outro lado, espero que os fatos e idéias contidas neste texto possam servir de orientação para os que ainda hoje são responsáveis pelos destinos da Escola – professores, funcionários e estudantes – e, principalmente, para aqueles que a dirigirão no futuro e precisam conhecer seu passado.

OS ANOS SETENTA E O ALENTO DO PLENO EMPREGO

Para o mundo, a década de setenta, particularmente o seu início, é marcada por algumas desilusões: 1) a inflação ascendente, aumento do desemprego e crescimento desincronizado das economias capitalista desfaziam os sonhos que pareciam eternos durante os chamados **Anos Dourados**, caracterizadores das três décadas que se seguiram ao término da Segunda Guerra Mundial; 2) por essa razão, a juventude rebelde, da segunda metade dos anos 60, se desilude, sendo obrigada a ajustar-se à cruel recessão do capitalismo que mal começara – e dela, ainda nos dias de hoje, pouco temos notícias sobre o seu término.

Para o Brasil, a situação era justamente oposta: vivíamos o auge do milagre econômico que se iniciara em 1967 – a partir das reformas realizadas no período de 1964-66 – e que servia de antídoto à resistência ao autoritarismo político, cuja fase do Presidente General Garrastazu Médici (1970/1975) é considerada a mais cruel de todo o ciclo do regime militar. No plano regional, a economia da Bahia também passava por transformações, com a consolidação do Projeto Petrobrás e do Centro Industrial de Aratu – CIA, a implantação do Pólo Petroquímico de Camaçari – COPEC, de Distritos Industriais em cidades de porte médio do interior do Estado, do desenvolvimento de novas fronteiras agrícolas, a implantação da agroindústria, a construção de uma infra-estrutura moderna (porque quase nada existia) de apoio aos novos projetos produtivos etc.

Nessa época e circunstâncias, exceto para os engajados, o cenário internacional pouco importava para os adolescentes e jovens que estavam aptos a entrar no mercado de trabalho e/ou na universidade. O que contava, de fato, era que o futuro de todos nós estava garantido, até porque o slogan oficial nos dizia que *o Brasil era uma ilha de prosperidade envolta por um oceano de tormentas*. Isto era muito forte enquanto propaganda política e nos dava a certeza de que os problemas fundamentais do país (de ordem política, econômica, administrativa e social) estariam resolvidos em poucas décadas; sendo assim, não se tinha porque pensar numa trajetória de vida com obstáculos.

Motivado pelas razões econômicas e políticas, este também foi um momento de transformações profundas no ensino brasileiro. Embora os resultados fossem pífios, uma das mudanças foi a expansão, com profissionalização, do programa de ensino médio (na tentativa de atender a um mercado de trabalho cada vez mais demandante de mão-de-obra, em razão da situação de pleno emprego vivida pela economia), que praticamente substituía o ensino de base clássico-humanista, até então vigente.

Pelas mesmas razões, houve também uma expansão com maior profissionalização do ensino superior no Brasil, cujo modismo mais evidente parecia ser o de fazer o bacharelado em Administração, independente de ser na área pública ou na área privada. É importante dizer que, neste período, era comum jovens estudantes de nível superior ingressarem precocemente no mercado de trabalho e não concluírem os estudos. Sem ter uma consciência crítica de estar buscando um utilitarismo imediatista, esta foi a carreira profissional escolhida por mim – ingressando, em 1973, e concluindo, em 1977, o bacharelado em Administração Pública na Universidade Federal da Bahia.

Ainda no campo do ensino, este foi um momento em que o programa de ensino de Pós – Graduação no Brasil mais se expandiu, verificando-se um grau elevado de universalização nas universidades do Sudeste e fortes sinais de expansão para outras regiões do Brasil. Uma das razões para o sucesso do programa de Pós foi a relativa facilidade de se poder estudar no exterior, através dos apoios concedidos pelos sistemas CAPES e CNPq. Ademais, havia nas administrações centrais dos governos municipais (obviamente que para os municípios maiores), estaduais e federal deliberações expressas incentivando os quadros técnicos aos programas de pós, estivessem eles localizados no Brasil ou no exterior. Desse modo, pode-se dizer que se é verdade que, no final dos anos 60 e toda a década de 70, o desejo maior de um jovem universitário era obter um diploma, ingressar no mercado de trabalho com salários compensadores e, assim, garantir um patrimônio para se precaver das incertezas do futuro, também é verdadeiro dizer que uma parcela expressiva desses jovens fez a opção pelo aprofundamento dos estudos de pós – o que veio a fortalecer imensamente o ensino de pós no país. [O relativo sucesso alcançado no programa de ensino infelizmente não se traduz na mesma velocidade e densidade para o programa de pesquisa – o que não depende apenas de quadros qualificados, mas, sobretudo, do apoio governamental no financiamento dos projetos de pesquisa, cujo desenvolvimento é o caminho para se criar tradição no campo da investigação].

Embora obtivéssemos algumas vitórias no campo econômico, nos primeiros momentos dos anos setenta, o anúncio com gáudio do II PND – Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento –, particularmente destacando as prioridades para os programas das áreas sociais, além do fato de a economia do país estar crescendo a uma invejável taxa acima de 7% a . a . e a divulgação do projeto de abertura política do Governo Geisel, a verdade é que, na segunda metade dos anos 70, já se avizinhavam tempos tenebrosos que nos poriam numa escuridão até os dias de hoje. A rigor, nossa saga começa com: 1) a crise do petróleo, em dezembro de 1973; 2) a desaceleração econômica, a partir de 1975, 3) a crise política, que culminou com o fechamento do Congresso Nacional, em abril de 1977, a criação da senatória biônica - eleição de 1/3 dos senadores pelo voto indireto das assembleias legislativas dos Estados – e a demissão do Ministro do Exército de linha dura (General Silvio Frota) e 4) por último, uma nova elevação do preço do petróleo e a primeira máxi-desvalorização do cruzeiro frente ao dólar, no segundo semestre de 1979. Estes foram, por assim dizer, os principais elementos constitutivos de uma crise que parece interminável .

OS ANOS OITENTA: UMA MARCHA À RÉ

Nas discussões em congressos científicos, seminários, conferências em diferentes foros e, sobretudo, nos debates em salas de aula com os meus alunos da graduação e da Pós, tenho sustentado com muita tristeza que o Brasil infelizmente perdeu (do ponto de vista econômico) duas décadas e não uma, como comumente se fala. Como dito na seção anterior, a nossa saga começa já no segundo semestre de 1979, quando se tenta um ajustamento do câmbio às dificuldades futuras em nosso Balanço de Pagamentos.

Do ponto de vista externo, as nossas dificuldades decorrem muito mais de uma política macroeconômica articulada pelos países capitalistas líderes do que propriamente de erros técnicos cometidos internamente. No final da década de setenta e início da de oitenta, uma onda conservadora toma conta do mundo: Margareth Thatcher, assume por três mandatos o governo inglês; Ronald Reagan, do Partido Republicano, assume o governo americano por dois mandatos; Helmut Khol, da Democracia Cristã, dirige a Alemanha por 16 anos. Como o capitalismo ainda não tinha se refeito da crise do início dos anos 70, a saída para conter a elevada inflação foi a adoção do receituário monetarista: diminuição do déficit público - considerado o principal foco inflacionário -, elevação das taxas de juros como instrumento de contenção da demanda agregada e, por, conseqüência, estabilidade dos preços - considerada pela ortodoxia a condição *sine qua non* para a recuperação dos níveis da atividade econômica.

Essa política de juros elevados para conter o processo inflacionário na prática quebrou todos os países devedores da periferia capitalista, entre eles o Brasil, cujos anos mais dramáticos vividos por nós foram os de 1980 a 1983. Depois disso nossa política muda radicalmente. Em primeiro lugar, substituímos uma política desenvolvimentista de longo prazo por uma política de estabilização, caracterizadamente de curto prazo. Em segundo lugar, a autonomia relativa que tínhamos na definição de nossos destinos foi completamente arrebatada e transferida para os organismos multilaterais, liderados pelo Fundo Monetário Internacional. Em terceiro lugar, nos era imposto ajustar a economia e, principalmente, o setor público brasileiro, convergindo os resultados para honrar os compromissos assumidos junto à comunidade financeira internacional. Em quarto e último lugar, até o presente momento ainda não conseguimos resolver os nossos problemas (ao contrário, só temos feito agravá-los ainda mais) e com isso passamos a assistir a um processo de **despatrimonialização social** do Brasil, que se manifesta na diminuição da renda per capita, na deterioração da infraestrutura física (a exemplo das estradas ferroviárias e rodoviárias, dos postos de saúde e hospitais, das escolas etc.), da desindustrialização, particularmente depois da retirada das regras de proteção da economia nacional e, sobretudo, com as privatizações.

É em meio a essa turbulência da economia nacional e internacional que vou para o Rio de Janeiro (Fundação Getúlio Vargas) fazer o programa de mestrado. Retorno no final de 1979 com a creditação concluída - cuja defesa da dissertação ocorreu em setembro de 1982 - e no segundo semestre de 1980 sou convidado a ensinar no Departamento de Administração Pública, na condição de Professor Colaborador. Este era um momento da Escola de Administração superar desafios para se firmar como um centro acadêmico, pelo menos no plano regional. O primeiro desses desafios era recompor o seu quadro docente que ficara bastante fragilizado quantitativa e qualitativamente em razão da saída de professores para ocupar postos de alta gerência, no setor público ou privado, além de outros que optaram pelo exercício da carreira parlamentar. O segundo desafio só poderia ser superado caso houvesse sucesso em relação ao primeiro, pois a Escola já existia há mais de 20 anos e ainda não tinha estruturado um programa de **pós-graduação stricto sensu**, a começar pelo mestrado.

Um ponto interessante desse processo de recomposição do quadro docente é que os 13 novos professores que ingressaram na carreira, entre 1979 e 1982, vão constituir, a rigor, a terceira geração de professores, sendo a segunda formada de ex-alunos da Escola - entre os quais me incluía naquele momento. Assim, liderados pelos mais experientes, puseram-nos a trabalhar de maneira a contribuir para a elaboração do projeto de montagem do programa de mestrado. Além da sala de aula, inicialmente coube a mim concluir a dissertação de mestrado e colaborar com a criação do Centro de Tecnologia em Administração, hoje Centro Educacional de Tecnologia em Administração - CETEAD, organismo responsável pela captação de recursos para dar sustentação aos programas da Escola, em particular o mestrado. Em seguida fui dirigir o Departamento de Administração

Pública, a partir de 1982. Outros colegas recém-chegados foram colaborar na montagem do programa de mestrado propriamente dito. Vale ressaltar que esse é um momento em que tinha-se pouca coisa sistematizada em termos de pesquisa; além da falta de tradição, a pouca disponibilidade que se tinha de pessoal qualificado era alocada para área de ensino. Ainda assim, ousamos e, em 1983, é matriculada a primeira turma do programa de mestrado.

A partir desse instante a preocupação básica era estruturar linha ou linhas de pesquisa e ampliar qualitativa e quantitativamente o quadro de pessoal docente. Considerando que esse era um momento de extrema instabilidade social, pois a crise econômica era agravada e do ponto político caminhávamos para uma situação de ingovernabilidade e um impasse institucional no processo de escolha do novo presidente da república, particularmente a partir do momento em que aumentavam as movimentações de ruas pelas Diretas-já, ficava cada vez mais desprezioso fortalecer o quadro docente pela via do concurso público. Ainda assim, não perdemos a coragem e, muito menos, nos descuidamos do futuro. Tínhamos que encontrar uma solução a partir das nossas próprias disponibilidades. Foi aí que surgiu, por assim dizer, uma 'bendita' solução doméstica através de um acordo com o Governo do Estado da Bahia.

Esse acordo ficou um tanto mais facilitado na medida em que havia um reconhecimento por parte das autoridades governamentais de que esse era o único programa de alto nível do Estado, como também sabiam que a sua preservação e o incentivo ao seu desenvolvimento era o caminho mais curto e maneira menos onerosa de se qualificar, na área da administração, o quadro técnico-profissional do Estado. Assim, entre os anos de 1986/1987, foi possível incorporar à Escola e, em particular, ao Programa de Pós-Graduação seis técnicos do Estado – sendo três com doutorado e os outros três com mestrado. Com esse reforço foi possível que três professores do nosso quadro permanente pudessem sair para programas de doutorado no país – dois na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e eu que fui para o Instituto de Economia da UNICAMP. Mais adiante, 1989/90, embora a situação política, econômica e administrativa do país não apresentasse qualquer sinal de melhora, foi possível obter a aprovação dos ministérios da Educação e da Fazenda para a realização de concursos públicos para a reposição de vagas que iam sendo abertas fundamentalmente em razão de aposentadorias precoces. Por conta desse fato, já em 1991, faziam parte do quadro permanente de professores da Escola os seis técnicos iniciais oriundos do Governo do Estado e mais um que se incorporou posteriormente. Também esse era o momento em que eu retornava do doutorado, reintegrava-me ao grupo que ficara e tinha a expectativa de implementação conjunta de novos projetos que fossem definidores no processo de consolidação do Programa de Administração (graduação e pós-graduação) da Universidade Federal da Bahia. Essa tarefa ficava, a meu juízo, mais facilitada ainda na medida em que as linhas de pesquisa fortaleciam-se e estruturavam-se, assim como começava-se a tomar consciência de que a extensão deveria ser um importante laboratório de experimentos, descobertas e avanços do conhecimento no campo da administração.

ANOS NOVENTA E AS LIÇÕES DE UMA BREVE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Final dos anos oitenta. Embora a crise ainda persistisse, a animação do povo brasileiro estava ritmada pela recém-promulgada Constituição Cidadã, em outubro de 1988 – assim chamada pelo presidente do Congresso Constituinte Deputado Ulisses Guimarães – e pela renovação de esperanças com a realização das primeiras eleições diretas para presidente da república, no pós regime militar. Contudo, em 15 de novembro de 1989, quando se conheceu os resultados das urnas, confirmando eleição de Fernando Collor de Melo, parcela expressiva da

sociedade brasileira - incluindo neste grupo aqueles tidos como formadores de opinião - começou a ficar preocupada com a incerteza em relação ao futuro, particularmente na ressaca do dia 16 de março de 1990, momento em que o país toma conhecimento do assim denominado *Plano Collor I*. Confirmava assim as profecias do já eleito presidente, dando conta que o conteúdo do seu plano econômico deixaria a direita atônita e a esquerda sem rumo. Pode-se acusar Collor de tudo, menos que fosse desonesto ou leviano em relação ao programa de governo prometido à população, durante o período de campanha eleitoral. Nesse sentido, o futuro preocupava-me não pela incerteza do governo Collor, mas antes pelo resultado já previamente sabido em razão das medidas anunciadas.

Seja como for, a verdade é que a política do governo Collor não privilegiava o ensino público de nível superior do país, o que deixava todos preocupados com o seu futuro. É em meio ao início tumultuado do governo que eu retorno do doutorado na UNICAMP. Do ponto de vista interno, tanto a administração da Universidade quanto a administração da Escola não passavam por um bom momento político. O Reitor, em razão do processo de escolha pelo Ministério da Educação, era rejeitado por parcela expressiva da comunidade universitária. De igual modo, o Diretor da Escola já não parecia ter qualquer diálogo com os seus interlocutores internos, a não ser naquilo que fosse estritamente formal. Era uma situação em que direção da Escola parecia ignorar a existência dos departamentos, dos órgãos colegiados, da pós-graduação e do CETEAD.

Essa conjuntura fica mais complicada ainda na medida em que as políticas econômicas do Governo Collor - como o chamado "confisco da poupança" - afetavam em cheio as finanças do CETEAD, o que o deixavam inadimplente frente a prestadores de serviços e fornecedores. Diante desse fato, a Assembléia Geral do CETEAD se reúne, em setembro de 1990, tendo como ponto de pauta a sua extinção - o que parecia não ser a melhor opção, visto que a sua existência parecia ser a maneira mais conveniente institucionalmente de nos relacionarmos com a sociedade, particularmente na captação de recursos tão importantes para o apoio das atividades de ensino e de pesquisa desenvolvidas pela Escola. Essa era a minha posição levada para a reunião e reforçada por um discurso que tinha como eixo central a idéia de que "na crise nem todos saem perdendo", muito embora saibamos que as perdas dos muitos perdedores suplantem sempre os ganhos dos poucos ganhadores. Embora não estivesse nos meus planos assumir a direção da entidade, até porque estava na reta final de conclusão da tese de doutorado, ainda assim aquela idéia foi a vencedora e disso resultou na minha eleição para Diretor Geral do CETEAD.

Logo no início de nossa gestão, tivemos a felicidade de obter financiamento para um projeto de pesquisa de minha autoria e que tratava de analisar as políticas públicas no Estado da Bahia - durante os anos 80 - e as suas perspectivas, cujos resultados foram publicados em livro com o título *Políticas Públicas Baianas - Análise e Perspectivas*, em 1991 [o financiamento foi do Banco do Estado da Bahia S/A - BANEBA, através de sua subsidiária DIBAHIA S/A - Distribuidora de Títulos e Valores]. Este estudo nos permitiu alavancar recursos suficientes para honrar compromissos pretéritos e pensar mais positivamente o futuro.

A partir da direção do CETEAD, parcela expressiva da comunidade da Escola de Administração achava que eu deveria assumir também a direção da Escola e assim dar uma unidade de comando aos dois principais organismos responsáveis pelos programas de administração e de secretariado [em verdade essa era uma manifestação antiga, pretendida nas eleições de 1984 e 1988]. E assim, em dezembro de 1992, assumo a direção da Escola de Administração, com mais de 90% dos votos válidos, tendo a responsabilidade precípua de restabelecer a unidade das diferentes escolas existentes dentro de uma só, como dizíamos naqueles tempos tumultuados - para o país, para a universidade e, conseqüentemente, para a Escola.

O que fazer? Esta era uma pergunta tão importante naquele momento quanto a sua tradição histórica na formulação de Lenine, a respeito dos primeiros

momentos da Revolução Russa. Nós tínhamos um programa que falava de construir uma política de apoio aos estudantes da Escola, instituir e organizar o setor de extensão, unificar a política de pós-graduação, melhorar a infra-estrutura etc. Apesar de naquele instante nós acharmos que escrever um programa seria a melhor coisa para legitimação perante toda a comunidade da Escola, passados os anos, temos a certeza que isso não seria, não é e não será a melhor coisa a fazer. O importante mesmo foi a prática de uma gestão que se fazia no dia-a-dia, quer dizer, o fazer do processo político de condução das transformações dentro da Escola de Administração. E como foi tudo isso? Apesar de ser um administrador, não vou usar qualquer arcabouço teórico para descrever a minha trajetória como gestor. Simplesmente falarei de minha vivência como gestor, durante quatro anos, da Escola de Administração da UFBA.

Quais, então, são as breves lições? Imagino que são coisas simples, e por isso mesmo imagino que dificilmente os manuais da área de administração podem ter respostas adequadas.

A primeira lição me parece estar relacionada com o próprio poder e que recomenda que devamos ter aquilo que eu chamo de uma boa relação com o mesmo; caso contrário o fracasso parece ser iminente. E o passo inicial para se obter uma boa relação com o poder é compreendê-lo não como algo permanente, eterno, mas antes, como algo passageiro, efêmero; e isto pode ser válido até mesmo naquelas circunstâncias em que o ato de exercer o poder é uma auto-determinação de quem o exerce – os empreendimentos de capital fechado, familiar, por exemplo. Sendo assim, deve-se compreender que o exercício do poder tem finalidades e, por essa razão, deve estar circunscrito a um momento histórico. Onde se conclui que o tempo administrativo, burocrático (definido em leis, regulamentos e normas que estabelecem o tempo do mandato a ser cumprido em cada investidura) e o tempo teórico (que é o tempo lógico para se atingir as finalidades) podem estar fora de sintonia. Então, compreender a finalidade para a qual se exerce o poder e fazer uma distinção clara entre o tempo administrativo e o tempo teórico são as noções preliminares para uma gestão mais sadia e com resultados mais satisfatórios. A partir dessa explicação, talvez, eu e a professora Maria da Graça Pitiá Barreto - vice-diretora - possamos ser melhor compreendidos quando deixamos a direção da Escola antes de se completar o tempo administrativo do mandato, que era de quatro anos. Se o principal problema vivido pela Escola de Administração, quando assumimos a direção, naquela circunstância histórica, era a desintegração interna, e a nossa principal finalidade era dar unidade às diferentes escolas existentes dentro da Escola de Administração, como diagnosticávamos àquela época, então, após três anos de mandato, portanto, o tempo teórico, achei que a missão estava cumprida. Assim, uma outra pessoa, com novas idéias, novos projetos, com uma nova motivação e numa nova circunstância histórica deveria assumir a direção da Escola. Difícil mesmo foi encontrar uma boa justificativa para a saída antes de cumprido o tempo administrativo, burocrático, portanto! Foi correto agir assim. Fazer um programa de pós-doutorado foi considerado um ato meritório o ponto de vista acadêmico e que justificava não cumprir por inteiro o mandato no tempo administrativo.

A segunda lição me parece simples e óbvia: ouvir mais e falar menos, ou seja, saber ouvir. O momento era de dar lições, mas, sim, de aprender a lição! Ora, se naquelas circunstâncias, a finalidade era buscar integrar a Escola, então era lógico que o ponto básico fosse compreender qual era o sentimento, o diagnóstico e a proposta de cada setor para se atingir o objetivo principal. Até porque, como a interlocução era pouca, dificilmente se encontraria alguém na Escola capaz de saber em pormenores o que de fato estava ocorrendo. Outro ponto importante dessa lição do saber ouvir está no transcórrer do processo de gestão. Num processo de reconstrução é improvável a unanimidade absoluta em torno do que se pretende, havendo sempre insatisfações de uns por conta de desejos satisfeitos de outros - julgados indevidos. Desse modo, a diretoria passava a ser depositária das lamentações dos mais variados conteúdos, inclusive de queixas contra

peçoas. Nesses casos, minha postura sempre foi de contemporizar, minimizando a relevância dos julgamentos. Nesse processo, um fato estranho começava a ser notado. A pessoa com quem eu falava deveria ficar encabulada com a fato de a pessoa de quem se falava não apresentar a mínima reação diante dos acontecimentos. Era percebido, então, que a direção, verdadeiramente, não funcionava como elo de comunicação que pudesse dificultar o alcance dos objetivos. Assim, à medida que o tempo passava parecia que eu ganhava mais a confiança de meus pares, ou seja, parecia-me ficar mais legitimado dentro da comunidade Escola de Administração. Com isso, as queixas pareciam, cada vez mais, ganhar um caráter de sugestão do que propriamente de difamação. E assim foi possível fazer uma gestão com menos desgaste psicológico possível.

A terceira lição foi a mais fácil de ser aprendida e praticada – pois de tão óbvia não tinha como se ter atitude diferente. Trata-se de “romper” com as estruturas formais para se ampliar e consolidar a governabilidade. Vivíamos um momento especial em que juntar esforços para construir um projeto comum para a Escola era fundamental. Porém, ficava visível a olho nu que o número de colaboradores efetivos e potenciais era bem maior do que aquele que se contava dentro dos órgãos oficiais da Escola: os departamentos, os colegiados de graduação e pós-graduação, o Conselho Departamental e a Congregação. Este fato significava que, pelas instâncias formais, parcela expressiva da comunidade Escola de Administração estava excluída do processo decisório. A partir dessa constatação, decidi que as reuniões do Conselho Departamental e da Congregação seriam sempre conjuntas e passariam a contar também com a participação de professores e funcionários que não faziam parte desses organismos colegiados [Para garantir a legalidade dos atos nos processos regimentais, somente eram registrados em ata o voto e a assinatura dos membros eleitos formalmente]. Nessas reuniões conjuntas e ampliadas (como eram chamadas) foi possível perceber uma coisa relativamente simples dentro de um processo de gestão: **ninguém melhor para executar uma idéia do que o seu próprio proponente**. O ponto – chave foi descobrir essa máxima aparentemente simples, o que não sei se terá o mesmo êxito em circunstâncias e momentos históricos diferentes. Isto ficou conhecido como a Cultura do Comprometimento num Processo de Gestão.

A quarta lição só foi percebida que estava sendo ensinada e praticada depois de aprendida as três anteriores e, mesmo assim, já no final da gestão: a desburocratização do processo decisório. Sabe-se que o momento político mais difícil e tenso de uma gestão é o da tomada de decisão – porque nele vários sentimentos se manifestam simultaneamente: arrogância, inveja, medo, perseguição, proteção, mentira, ódio etc. À medida que o tempo passava, o ritmo das atividades se intensificava, a relação de confiança se fortalecia e, por que não dizer, a legitimidade da direção se ampliava. Bastava que uma pessoa desse o seu aprova a uma idéia para que se sentisse a sensação de que estava sendo aprovada pelo chamado Grande Colegiado. E não era preciso maiores formalidades para a consulta. Um encontro nos corredores era o suficiente. Houve momentos em que alguém mesmo tendo um ponto de vista contrariado, ainda assim fazia questão de se manifestar dizendo “que a partir daquele momento estaria apoiando inteiramente a decisão da maioria”. Verdadeiramente, estávamos diante de um caso em que o processo decisório não só estava democratizado, como, antes de tudo, estava desburocratizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, essas lições foram fundamentais para o desenvolvimento do projeto de reestruturação da Escola de Administração. Sem a sua devida assimilação, dificilmente teríamos alcançado os êxitos que estão devidamente registrados, divulgados e assimilados positivamente pela comunidade regional, nacional e internacional. As principais iniciativas reestruturadoras foram: 1) estruturar um

setor que acompanhasse melhor os estudantes de graduação, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional; assim foi criado o Núcleo de Apoio Acadêmico Profissional do Estudante - NAAPE; 2) dar melhor ordenamento às atividades de extensão da Escola, visando, em primeiro lugar, uma melhor interlocução com a sociedade e, em segundo lugar, que as experiências no campo da consultoria servissem de material para estudos dos professores pesquisadores da Escola, assim como para trabalhos escolares dos alunos de graduação e de dissertações e teses para os alunos do mestrado e doutorado; 3) fazer o CETEAD executar as tarefas para as quais ele fora criado: apoios administrativo e financeiro às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Escola [houve momentos em que o envolvimento do CETEAD com as atividades de extensão e pós-graduação *lato sensu* era tão grande que parecia ser atividades fora do controle da Escola]; 4) criar um laboratório de informática para dar suporte às atividades administrativas e, sobretudo, acadêmicas da Escola; 5) fazer a reestruturação do programa de pós, com a criação do doutorado, em 1993, através da criação do Núcleo de Pós-Graduação em Administração - NPGA, composto dos seguintes sub-programas, com os seus respectivos sub-coordenadores que auxiliam o Coordenador de toda a Pós: especialização integrada no sub-programa de Capacitação Profissional Avançada - CPA; mestrado acadêmico e o doutorado [sendo que em 1998 é criado o sub-programa mestrado profissional]; 6) ser mais agressivos na política de capacitação docente a nível de doutorado e buscar a integração à Escola de jovens doutores; 7) criar um instrumento próprio de divulgação de nossos estudos - o periódico quadrimestral ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE, que está completando seis anos de existência e com boa aceitação junto ao público especializado do Brasil e do exterior; 8) intensificar os acordos de cooperação técnico - científico com universidades nacionais e estrangeiras.

À época não tínhamos muita evidência e, muito menos certeza, dos resultados positivos que adviriam, mas hoje podemos dizer que valeu o esforço conjunto para aprender aquelas lições e pô-las em prática adequadamente, em nome de um projeto institucional.