

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**PROGRAMA DE MESTRADO *STRICTO SENSU* EM
DESENVOLVIMENTO**

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DO
DESENVOLVIMENTO**

LEONICE PARNOFF

**O PROCESSO DECISÓRIO EM UMA BUROCRACIA
PROFISSIONAL - IMPLICAÇÕES POLÍTICAS E
RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA – o caso da UNIJUÍ**

Ijuí/RS, setembro de 2007.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LEONICE PARNOFF

**O PROCESSO DECISÓRIO EM UMA BUROCRACIA
PROFISSIONAL - IMPLICAÇÕES POLÍTICAS E
RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA – o caso da UNIJUÍ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), como requisito final para a obtenção do título de mestre.

ORIENTADOR: professor doutor Jorge Oneide Sausen

Ijuí (RS)
2007

*A Deus, pois nele me refugio.
Aos meus eternos amores
Lucas, Alexandre, Felipe e Bruno,
pelo carinho, compreensão e apoio,
em vocês encontro força e o desejo de persistir.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para essa dissertação:

Aos meus pais, meus ídolos incondicionais e referência de vida;

Ao meu amado Antônio, pelas palavras e gestos de carinho e apoio com os quais me fortalecia;

Aos demais familiares que de alguma forma estiveram presentes neste período me apoiando, orando e fazendo-me acreditar que era possível;

À Unijuí, pelo apoio recebido para a realização de mais este projeto de vida;

A todas as pessoas que gentilmente aceitaram participar da pesquisa;

Ao professor doutor Jorge Oneide Sausen, por suas relevantes contribuições;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, em especial aos professores da Linha de Pesquisa em Gestão de Organizações e Desenvolvimento, pela convivência e ensinamentos durante o período de formação;

Aos colegas e amigos do mestrado com quem juntos, compartilhamos momentos de aprendizado;

Aos professores da Banca, pelo tempo dispensado e pelas significativas contribuições;

Às pessoas que contribuíram para a transcrição das entrevistas;

A todos os demais amigos que incansavelmente me motivaram para enfrentar mais este desafio.

RESUMO

Esta dissertação tem como propósito apresentar o resultado da pesquisa desenvolvida sobre a temática “o processo de tomada de decisão na gestão da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS – Unijuí”, com o intuito de compreender o processo de tomada de decisão na Universidade a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos nas decisões, procurando descrever as formas como as decisões são tomadas, o envolvimento e comprometimento dos tomadores de decisões e, ainda, as influências políticas e administrativas neste processo. A pesquisa é classificada como aplicada, pois buscou, através do método investigativo, compreender como os modelos de governança universitária se manifestam no contexto da Universidade e quais se evidenciam. A abordagem é qualitativa, pois o estudo procurou responder a questões particulares não-quantificáveis, e também descritiva, por ter analisado características peculiares de uma determinada população a partir de análise e interpretação de dados. Quanto aos procedimentos técnicos, constituiu-se um estudo de caso em que participaram professores dos níveis estratégico (Reitoria, Pró-Reitores de Campi e representantes dos docentes no CONSU), gerencial (Chefes de Departamento e Coordenadores de Colegiado de Curso) nível operacional (professores integrantes do quadro de carreira do magistério superior da Unijuí). O instrumento de pesquisa constituiu-se em uma entrevista estruturada em que foram definidas variáveis a partir dos fundamentos dos modelos de governança universitária (burocrático-racional, político, colegial e anarquia organizada). Os resultados apontaram para a existência dos quatro modelos no contexto universitário. No entanto, nos níveis estratégico e gerencial o modelo que predomina é o político, já no nível operacional o modelo anarquia organizada é o que prevalece. Da análise dos resultados foi possível concluir, embasada na percepção dos entrevistados, que embora a instituição possua diferentes instâncias decisórias em sua estrutura, a participação do corpo docente não é efetiva neste processo e, ainda, existem de grupos de interesse que se articulam, influenciam e interferem no processo de tomada de decisão na universidade.

Palavras-chave: processo decisório, gestão universitária, modelos de governança universitária, burocracia profissional, estratégia organizacional.

ABSTRACT

The present dissertation has as main objective showing the results of the research developed upon the subject “The Decision-making Process in the management of the Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (University in the Northwest of the state of Rio Grande do Sul) – Unijuí”, with the intention of comprehension of the decision-making process in the University from the perception of the several different acting elements in the decision, trying to depict the way the decisions are made, the involvement and commitment of the decision makers and also the political and administrative influences on such process. The research is classified as of an applied sort, because it was tried to comprehend through the investigative process in which manner the models of university administration are current in the University context and which ones become evident. The study, of a qualitative approach, tried to answer specific issues which were difficult to quantify and it was also descriptive for analyzing atypical characteristics of a population from the analysis and data interpretation. In relation to the technical procedures it was accomplished a case of study in which professors from the strategic (Rectorate or President’s office, Pro-rectors or Vice Presidents from the Campuses and professors’ representative at CONSU), managing (Department Heads and Board of Trustee’s Course Coordinators) and operational (professors in the career board of the college education at Unijuí) levels, the research instrument was constituted by an interview structured in various defined variables from the fundamentals of the university management models (bureaucratic-rational, political, collegial and of organized anarchy). The results have shown the existence of the four models in the university context. Besides, in the strategic and managing levels the political was the prevailing model. From the results and also from the perception of the interviewees it was possible to conclude that, in spite of the institution having different decision instances in its structure, professors’ participation is not effective in this process and there have been groups of interest that articulate, have influence and interfere in the process of decision making in the University.

Index Terms: Decision-making process, University Management, Professional Bureaucracy, Organizational Strategy.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	17
1.1 Tema	17
1.2 Problema	17
1.3 Objetivo Geral	19
1.4 Objetivos Específicos	19
1.5 Justificativa	20
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 A Universidade e seu contexto	26
2.2 O Modelo de Universidade Comunitária	30
2.3 Modelos de Governança e Processo Decisório na Universidade.....	32
2.3.1 Modelo burocrático-racional	34
2.3.2 Modelo colegial	38
2.3.3 Modelo político	42
2.3.4 Modelo anarquia organizada	44
2.3.5 Modelos mistos	46
2.4 Processo Decisório na Universidade	49
2.5 Estratégias e Estrutura na Universidade	54
2.5.1. Estratégias	54
2.5.2 Configurações estruturais	60
2.5.3 A Tipologia da Burocracia profissional – O Modelo Predominante na Universidade	64
2.6. O Poder nas Organizações	71
CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	75
3.1. Fundamentos da Pesquisa	76

3.2 Classificação quanto à natureza da pesquisa	78
3.3 Classificação da pesquisa quanto ao problema e objetivos	79
3.4 Quanto aos procedimentos técnicos	80
3.5 Amostragem	84
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
4.1 Caracterização da Unijuí	88
4.2. Estrutura e organização da Unijuí	90
4.3 Sistematização e análise dos resultados	94
4.3.1 Com relação à variável autonomia na tomada de decisão	94
4.3.1.1 Percepção dos níveis de decisão	94
4.3.1.2 Análise teórica	100
4.3.2 Com relação à variável responsabilidade na tomada de decisão	102
4.3.2.1 Percepção dos níveis de decisão	102
4.3.2.2 Análise teórica	108
4.3.3 Com relação à variável complexidade na tomada de decisão ..	111
4.3.3.1 Percepção dos níveis de decisão	111
4.3.3.2 Análise teórica	117
4.3.4 Com relação à variável limitação na tomada de decisão	119
4.3.4.1 Percepção dos níveis de decisão	119
4.3.4.2 Análise teórica	124
4.3.5 Com relação à variável poder de decisão – grau de impacto na tomada de decisão	127
4.3.5.1 Percepção dos níveis de decisão	127
4.3.5.2 Análise teórica	131
4.3.6 Com relação à variável julgamento profissional na tomada de decisão	133
4.3.6.1 Percepção dos níveis de decisão	133
4.3.6.2 Análise teórica	136

4.3.7 Com relação à variável participação e comprometimento na tomada de decisão	138
4.3.7.1 Percepção dos níveis de decisão	138
4.3.7.2 Análise teórica	142
4.3.8 Com relação à variável embasamento/motivação na tomada de decisão	144
4.3.8.1 Percepção dos níveis de decisão	144
4.3.8.2 Análise teórica	148
4.3.9 Com relação à variável dependência/independência na tomada de decisão	150
4.3.9.1 Percepção dos níveis de decisão	150
4.3.9.2 Análise teórica	155
4.3.10 Com relação à variável adesão na tomada de decisão	157
4.3.10.1 Percepção dos níveis de decisão	157
4.3.10.2 Análise teórica	160
4.3. Análise Consolidada	163
CAPITULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	166
Conclusão	166
REFERÊNCIAS	171
ANEXOS	175
1. Fatores de análise no processo de decisão institucional	176

LISTA DE QUADROS

- **QUADRO 01** – A Tipologia dos Quatro Modelos Organizacionais 47
- **QUADRO 02** – Configurações Universitárias 61
- **QUADRO 03** – Análise consolidada dos modelos de governança
universitária evidenciados 164

LISTA DE FIGURAS

- **FIGURA 01** – Três Níveis de Decisão na Universidade 50
- **FIGURA 02** – O Processo de Formulação da Estratégia 58
- **FIGURA 03** – Hierarquias Paralelas na Burocracia Profissional 68
- **FIGURA 04** – Passos para a coleta e tratamento de dados 83
- **FIGURA 05** – Participantes e segmentos da Pesquisa 87
- **FIGURA 06** – Região de Abrangência da Unijuí 90
- **FIGURA 07** – Organograma da Unijuí 92

LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

- FAFI - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
- FIDENE - Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do
Noroeste do Estado
- UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS
- CONSU - Conselho Universitário
- COGEST - Conselho de Gestão
- MEC - Ministério da Educação

INTRODUÇÃO

As mudanças provocadas nos modelos de gestão praticados pelas instituições de ensino, têm como origem as contingências contextuais inerentes ao sistema em que estas organizações estão inseridas. O modelo auto gestor, praticado pela Unijuí, remete a uma ampla participação dos agentes que integram sua estrutura na tomada de decisão. Variáveis como participação, comprometimento e responsabilidade destes agentes são fundamentais neste processo.

O propósito desta dissertação é apresentar os resultados da pesquisa desenvolvida sobre a temática “*o processo de tomada de decisão na gestão da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS – Unijuí*”, tendo como intuito compreender as influências políticas e administrativas no processo de gestão universitária na medida em que as instâncias decisórias são constituídas por pessoas de diferentes áreas do conhecimento com interesses distintos. Esta dissertação está distribuída em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do estudo, em que foi feita a delimitação do estudo, o problema que norteou a pesquisa, a justificativa e os objetivos pretendidos com a realização deste estudo.

Consta no segundo capítulo o referencial teórico em que é apresentada a fundamentação à luz das teorias que subsidiaram a investigação. Este capítulo está dividido em seis seções, a primeira apresenta a Universidade e seu contexto, a segunda descreve o modelo de universidade comunitária, a terceira trata dos modelos de governança universitária, a quarta discorre a respeito do processo decisório na

universidade, a quinta aborda as estratégias e estrutura na universidade e, por fim, a sexta seção refere-se ao poder nas organizações.

O capítulo três trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, no qual são apresentados os fundamentos da pesquisa, a classificação quanto a sua natureza, ainda a classificação da pesquisa quanto ao problema e objetivos, quanto aos procedimentos técnicos e a amostragem definida para a pesquisa.

A apresentação e análise dos resultados constam do capítulo quatro, em que, primeiramente é feita a caracterização da Unijuí e em seguida, é desenvolvida a sistematização das dez variáveis pesquisadas, a partir dos relatos dos participantes dos níveis estratégico, gerencial e operacional. Após a sistematização de cada variável, na seqüência, é feita a respectiva análise teórica. Finalizando este capítulo encontra-se a análise consolidada das dez variáveis em que são apresentadas as características que identificam e evidenciam os modelos de governança universitária praticados pela Unijuí.

O quinto e último capítulo trata das conclusões da pesquisa bem como de recomendações para futuros estudos.

CAPÍTULO I - CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta a delimitação da pesquisa. O tema definido como objeto de estudo, a problemática explorada a partir da delimitação do tema, os objetivos propostos na pesquisa, com seus resultados a atingir e a justificativa sobre a relevância da mesma.

1.1 Tema

Na busca de compreender as influências políticas e administrativas no processo de gestão universitária, em uma instituição onde predomina a tipologia da burocracia profissional, orientada pelo princípio da cogestão, e as instâncias decisórias constituem-se por agentes de diversas áreas do conhecimento com diferentes interesses, definiu-se como tema para a pesquisa: “o processo de tomada de decisão na gestão da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS – Unijuí.”

1.2 Problema

A Unijuí, desde sua origem, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras - FAFI, atuou de forma marcante e comprometida com a sociedade, pois se constituiu, segundo Marques (1984, p.35), “... para servir à região e para responder aos apelos da realidade local”. Sua estrutura administrativa e didática era orientada pelo regimento interno. No entanto, o autor aponta que “o processo de tomada de decisão não correspondia às estruturas organizacionais formais”, pois era a Mantenedora que mantinha o controle sobre tudo e sobre todos.

Na medida em que foi se consolidando enquanto agente formador, mudanças em sua estrutura organizacional foram implantadas e, como consequência, a gestão desta estrutura tornou-se complexa. Os avanços e o

crescimento desafiavam a FAFI a responder aos apelos da comunidade, na medida em que ali se concentrava todo o conhecimento e a tecnologia.

Historicamente, o processo decisório ocorreu através de instâncias deliberativas, constituídas por representantes dos agentes sociais, que a ela se integravam. Essa prática é que dá o caráter democrático, coletivo e participativo no processo de construção e consolidação do Projeto Institucional. Allebrandt (1997) diz que falar em gestão na Unijuí é falar em co-gestão, a qual é marcada pela criatividade, comprometimento e profissionalismo de todos os atores envolvidos.

Enquanto agente formador e detentor do saber, a Unijuí é sistematicamente provocada e convocada a interagir com a comunidade local e regional, através de sua participação em projetos que promovam o bem-estar e desenvolvimento das pessoas, municípios, comunidades, organizações empresariais e de classes, entre outros.

A política de consolidação e expansão deve estar presente em todo o ambiente universitário, os objetivos e metas devem ser de conhecimento amplo para que, então, possam definir clara e objetivamente as possibilidades de manutenção de seus programas e/ou inserção de novos quando for o caso.

É no Regimento Geral da Universidade que estão definidos os órgãos colegiados responsáveis pela deliberação, normatização, supervisão das políticas e ações definidas pelo coletivo. No entanto, tem-se presente que existem momentos em que demandas circunstanciais, que podem ser de caráter político ou estrutural, requerem agilidade dos gestores na definição de medidas e encaminhamentos, os quais poderão se contrapor às expectativas das pessoas, gerando com isso um desconforto nas relações.

No contexto dessa complexidade da tomada de decisão no ambiente universitário que o presente estudo desenvolveu a seguinte problemática: “Como se dá o processo de tomada de decisão em uma organização regida pelo princípio da co-gestão, considerando as interferências políticas inerentes à sua natureza e a racionalidade administrativa exigida na gestão universitária?”

1.3 Objetivo Geral

Compreender o processo de tomada de decisão na Universidade a partir da percepção dos diferentes agentes envolvidos nas decisões, procurando descrever as formas como as decisões são tomadas, o envolvimento e comprometimento dos tomadores de decisões e as influências políticas e administrativas neste processo.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar as instâncias de tomada de decisão da Universidade e a como o poder se articula e influencia as decisões.
- Identificar as dificuldades e a complexidade de um processo de decisão que envolve a participação e o comprometimento dos agentes num sistema de gestão autogerido.
- Explicitar as percepções que as pessoas têm dos reflexos de um processo de gestão autogerido na performance de desempenho da Instituição.
- Classificar o processo decisório, de acordo com o modelo: burocrático-racional; político; colegial e “lata de lixo”.

1.5 Justificativa

Os desafios da contemporaneidade têm provocado significativas mudanças nos modelos de gestão praticados pelas Instituições de Ensino. Bressan (2007), ao abordar essa questão, refere-se à crise da situação de transição da sociedade industrial nacional para a sociedade informacional global. Segundo o autor, “a questão a ser enfrentada é como a universidade se insere na sociedade informacional global, ou seja, como ela é capaz de incorporar nos seus processos de trabalho e de decisão as determinações da nova sociedade, ainda em construção”.

A eficácia nos resultados depende do envolvimento e participação de todos os agentes nesse processo de mudança. Segundo Bordenave (1994), a prova de fogo da participação não é em quanto se toma parte, mas como se toma parte. Ainda, afirma que o modelo de gestão adotado pela organização é que define o grau de participação em menor ou maior acesso ao controle das decisões. Para ele, estas são as questões-chave na participação num grupo ou organização: o grau de controle dos membros sobre as decisões; e quão importantes são as decisões de que se pode participar.

Nesta linha de raciocínio, o autor apresenta sete níveis de participação:

- **Informação** – as decisões são informadas pelos dirigentes, não há participação dos sujeitos nas decisões, podendo ocasionar reações que podem fazer com que os dirigentes revejam suas decisões ou então em algumas empresas a reação negativa não é permitida.
- **Consulta facultativa** – neste modelo, os sujeitos tanto podem como não ser consultados, depende do tipo de decisão que a empresa irá tomar.
- **Consulta obrigatória** – embora a decisão final esteja sob a responsabilidade dos dirigentes, os sujeitos devem ser ouvidos.
- **Elaboração/recomendação** – sujeitos elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita.
- **Co-gestão** – a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade.

- **Delegação** – é um grau de participação onde os administradores têm autonomia em certos campos ou jurisdições antes reservados aos administradores (sic).
- **Autogestão** – O grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa; neste modelo, desaparece a diferença entre administrador e administrados.

Segundo Motta (1991), as formas participativas de gestão nascem da consciência de que a influência para o alcance de objetivos empresariais depende do uso adequado do poder e da solução de conflitos organizacionais.

Em um ambiente universitário, pessoas de diferentes áreas do conhecimento interagem, articulando e formando com isso grupos por afinidades. Para Mintzberg (apud Hardy et al, 1983), “os administradores centrais de uma Instituição de Ensino, não podem possivelmente entender a vasta gama de habilidades e conhecimentos aplicados nas operações de suas instituições”, daí a importância das diferentes áreas do conhecimento para contribuir na tomada de decisão.

Ao se referir às estruturas de poder, Motta (1991) destaca o conflito entre as decisões de caráter racional e as decisões de cunho político, uma vez que é inerente ao processo decisório a existência de interesses distintos, os quais se chocam e geram “disputas de poder”.

“Os dirigentes pertencem a uma estrutura de poder em que a distribuição de recursos não só é feita de forma desigual (prioridades e objetivos) como também as influências externas sobre as organizações se fazem sentir desigualmente por toda a organização.” (MOTTA, 1991 p.58)

Para Baldrige (apud Lopes, 1999), as universidades são organizações singulares, diferindo, na maioria de seus aspectos, das demais empresas do ramo industrial, empresas de serviços e organizações

governamentais. Essa singularidade explica-se pelas peculiaridades de uma Universidade quanto à sua estrutura, valores, função, objetivos e, principalmente, processo decisório.

O autor ainda diz que as estruturas dessas Instituições exigem definição de práticas de gestão que possam garantir o alcance de resultados esperados pela sua comunidade interna e demais grupos de interesse. Esses resultados ou respostas nem sempre contemplam os interesses de todos, dada a heterogeneidade dos grupos que interagem no ambiente universitário. Os interesses, no ambiente universitário, refletem não somente a heterogeneidade de valores, mas também representam maneiras diferentes de entender um mesmo problema (RODRIGUES, 1984).

Mintzberg (1979) denomina as Universidades como sendo organizações que em geral adotam um modelo de “burocracia profissional”, segundo ele as ações necessitam de um compartilhamento de conhecimentos especializados os quais não estão concentrados em uma única unidade. Essa diversidade requer habilidades dos líderes para que as estruturas não se sobreponham e conflitos sejam evitados, permitindo que todos os atores envolvidos possam imprimir seu conhecimento e contribuir com o projeto que tem um norte comum.

Motta (1991) apresenta três dimensões das habilidades modernas de liderança: a primeira, refere-se à organizacional que destaca as habilidades de domínio do contexto em que o gestor atua; a segunda, é a interpessoal, que corresponde ao conjunto de habilidades de comunicação e interação entre as pessoas; e a terceira, diz respeito às qualidades individuais, tais como otimismo e confiança.

Já para Hardy et al (1983), as Universidades apresentam três formas de processos decisórios, são elas: por julgamento profissional, por mandato

administrativo e por escolha coletiva. Por julgamento profissional, ocorrem nas atividades voltadas à pesquisa e ao ensino, onde o professor detém autonomia nos processos decisórios direcionados às atividades a ele subordinadas. As decisões por mandato administrativo definem-se a partir das regras pré-determinadas e políticas definidas pelos órgãos deliberativos da organização Universitária, como, por exemplo, o Conselho Universitário. As decisões de escolha coletiva ocorrem onde há um envolvimento de diversos processos interativos, tanto acadêmicos como administrativos.

Constata-se, a partir dos fundamentos colocados, que a organização universitária apresenta certos aspectos que são peculiares à natureza da organização. A racionalidade administrativa e os interesses políticos fazem parte de um mesmo processo de tomada de decisão, tornando-o mais complexo e peculiar.

Muitos são os estudos sobre o ambiente das universidades (Kelm, 2003; Marra, 2003; Machado, 2002; Leitão, 1993); poucos, porém, tratam de entender as racionalidades inerentes à tomada de decisão num ambiente onde os interesses coletivos, políticos e administrativos coexistem na dinâmica de decisão do dia-a-dia.

Estudar a forma como a Universidade toma suas decisões, as influências inerentes e os impactos dessas decisões na gestão da organização, por certo contribui para melhor explicar as especificidades do processo decisório em uma Instituição que desempenha papel relevante no desenvolvimento da sua região de inserção, tanto quanto permitirá subsídios para que a própria Universidade possa fazer uma análise reflexiva acerca da sua dinâmica de decisão na avaliação institucional. De igual modo, também o estudo se reveste de grande importância na formação da

pesquisadora, que pretende continuar seus estudos a respeito da gestão universitária.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

Mudanças profundas e abrangentes no contexto mundial têm provocado um forte impacto no comportamento da sociedade nesta virada de século. Variáveis econômicas, políticas e sociais remetem as organizações à inovação de suas estratégias com o objetivo de fortalecerem-se e manterem-se neste turbilhão contextual.

Diante disto, este módulo do estudo foi elaborado a partir de estudos bibliográficos a respeito de temas referentes ao objeto de estudo proposto na pesquisa. Na primeira parte, é contextualizado o ambiente competitivo de inserção da universidade e também é feita uma caracterização da universidade comunitária, na medida em que o estudo será desenvolvido na UNIJUÍ, uma universidade da mesma natureza.

A segunda parte caracteriza os modelos de governança e o processo decisório no ambiente universitário, onde são apresentados os modelos burocrático-racional, de colegialidade, político e de anarquia organizacional. Ainda, neste espaço, são apresentadas características intrínsecas do processo decisório no ambiente universitário.

Na terceira parte, são apresentados conceitos referentes à estratégia, poder e estrutura na Universidade, suas concepções, modelos, tipologias e configurações.

2.1 A Universidade no contexto da competição

As organizações, de modo geral, incluindo as universidades, estão inseridas em um ambiente de mudanças velozes e inexoráveis. A

globalização e a competitividade têm sido alguns dos fatores que têm provocado as organizações a se reposicionarem frente a seus públicos, como garantia ao cumprimento de sua missão e sustentabilidade. Inúmeros são os fatores externos e internos a estas, os quais acabam por interferir em seus processos de ajustes e definição de estratégias.

A opção das organizações em traçar suas estratégias voltadas a ajustes destinados ao seu ambiente interno, ou a intervir no ambiente macro, advém da visão de futuro e da posição de mercado que almeja. Para tanto, é necessário que as organizações se engajem na definição de políticas públicas: “Chegou o momento de os empresários não se concentrarem somente nas estratégias de suas próprias empresas. Chegou o momento de cada homem de negócios transformar-se em um estadista” (PORTER, 2002, p. 38). Aponta o autor para a nova era da estratégia, sendo que a definição de uma “boa” estratégia organizacional depende também das políticas implantadas no país. As universidades comunitárias, de caráter público não-estatal, voltadas ao desenvolvimento da região e à formação de profissional, de estilo tipicamente oriundo do estado do Rio Grande do Sul, possuem características diferentes de outras instituições de ensino, diferenças essas nem sempre consideradas na definição de políticas públicas que, por vezes, acabam por afetar negativamente em seu processo de funcionamento, exigindo adaptações nem sempre favoráveis a estas.

Porter (2002) destaca também que a definição da melhor estratégia para a organização vai depender de como esta interpreta o cenário macro e microeconômico. O autor indica que a macroeconomia tem papel crucial para o êxito de uma organização, englobando a análise da sua inserção no setor, na região e no país. A posição ocupada pela organização frente a seu setor é o elemento que auxilia na identificação da melhor estratégia para a organização, sendo que, para o autor, uma parte da função do estrategista é

entender os motivos que levam à rentabilidade ou à falta de rentabilidade em um setor. Isso porque, nos dias atuais, uma das características importantes das grandes organizações diz respeito à liderança que exercem sobre as mudanças de suas atividades e na fixação de normas de conduta do setor a que pertencem, garantindo um lugar de destaque e de definições em vez de acatar normas de conduta impostas por outras organizações.

No contexto universitário, também essa percepção do cenário regional e do país se faz importante para a definição de estratégias adequadas às novas tendências. Pesquisas sobre a perspectiva de evolução de jovens que irão acessar às universidades, número de novas universidades instaladas, entre outras informações, são cruciais às instituições, pois as subsidiarão na definição de novas políticas e estratégias de ação.

Meyer Jr. et al (2003) utilizam-se da metáfora do dinossauro, da gazela e do tigre para classificar a estratégia adotada pelas universidades. As instituições tipo dinossauros possuem características ultrapassadas, com um modelo de gestão ineficiente e com postura reativa. Já as universidades do tipo gazelas podem ser identificadas por sua missão simples e eficaz, sua estrutura achatada e agilidade institucional, orientando-se por uma postura competitiva. Os tigres estão presentes nas universidades de vanguarda, na medida em que adotam uma postura agressiva frente ao mercado, quase que predatória, atuando num mercado altamente competitivo e caracterizado por fatores críticos, como custo, qualidade, quantidade, empreendedorismo, busca de novos mercados e diversificação de novos produtos e serviços.

Porter (2002) ressalta que só há dois caminhos que tornam as organizações mais rentáveis do que seus concorrentes: adotar preços mais elevados ou ter custos mais baixos, ainda que se considere a qualidade do

produto e se tenha valor comparável. Conceitos como cadeia de valor e vantagem competitiva são, na visão do autor, elementos-chave para a obtenção de custos mais baixos e preços mais elevados; desde que ocorra compensação advinda de benefícios embutidos no produto, possibilitando a este, redução de custo ou incremento no preço na venda.

O conceito de vantagem competitiva, para o autor, refere-se à oferta do mesmo produto ou serviço das demais organizações; porém, agregando qualidade. Esclarece que a ênfase demasiada em melhorias operacionais pode prejudicar a definição de estratégias que direcionem a organização para o futuro. Acrescenta, ainda, que a competitividade depende de um ambiente propício à produtividade, pois uma política macroeconômica inadequada inviabiliza o pensamento estratégico organizacional e, conseqüentemente, restringe o alcance do nível de rentabilidade desejado.

O mesmo autor define o conceito de cadeia de valor analisando a relação preço e custo, ou seja, todas as atividades que constituem essa definição. Esclarece que, para avaliar questões ligadas a preço e custo, é preciso passar do conceito de empresa para o das atividades que a constituem. Neste sentido, é necessário visualizar todos os componentes da equação sobre os diferentes aspectos. Essa análise permite diagnosticar os benefícios agregados ao produto e sua aceitabilidade pelo consumidor.

Hamel e Prahalad (1995) referem-se à estratégia competitiva ou à competição pelo futuro, esclarecendo que “igualar-se aos concorrentes é necessário, mas não torna ninguém um líder”. Os autores aliam-se a Porter (2002) enfatizando que a organização necessita ser capaz de reavaliar, regenerar suas estratégias e reinventar seu setor, ou seja, precisa ser capaz de fazer o diferente, de tornar-se líder do seu setor, de pensar proativamente.

Abrir caminho, expressão usada pelos autores citados, reflete a idéia da estratégia competitiva voltada para a criação de futuro, situação diferente, da ação de acompanhar o futuro. Colocar a organização numa posição estratégica frente ao mercado faz parte da definição de estratégia expressa pelos autores.

Para Porter, bem como para Hamel e Prahalad, essa visão perpassa pela definição das competências essenciais no mercado. As competências essenciais, para Hamel e Prahalad, se situam no âmago do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócio.

Meyer Jr. et al (2003) avaliam que a boa notícia para o ensino superior é o fato de que a nova fonte de riqueza no mundo é a inteligência. Neste sentido, refere-se à inteligência enquanto capital intelectual, fator essencial para o sucesso nos negócios desde que o comportamento dos gestores seja pró-ativo na definição de estratégias que alavanquem seus empreendimentos.

2.2 O Modelo de Universidade Comunitária

Historicamente as universidades foram classificadas em dois grandes grupos: o das públicas, de propriedade e manutenção por qualquer esfera estatal; e o das privadas, pertencentes a pessoas, grupos, associações, entidades religiosas (BRUM, 1998).

No Rio Grande do Sul, segundo Silva e Frantz (2002), mais forte do que nos demais estados da nação, nasceram e se desenvolveram as universidades comunitárias e regionais. Sua organização e funcionamento

acontecem no espaço da ampliação da esfera pública, o que passa a ser um grande desafio às políticas públicas de ensino superior.

Os autores ressaltam que foi a ausência do Estado no espaço da organização de ensino superior que desencadeou o surgimento de diferentes iniciativas com o objetivo de promover a educação universitária. Contudo, destacam que a organização de espaços comunitários, na área educacional, não deve ser percebida como forma de privatização desse espaço, mas, sim, de um esforço pela construção de novos e ampliados espaços públicos de educação.

O termo comunitário não consegue ser de uso restrito, dada à amplitude de seu conceito. Longhi (apud Silva e Frantz, 2002, p.19) ao se referir ao conceito e aplicação do termo comunitário diz que “a excessiva abrangência do conceito vem permitindo que as mais variadas iniciativas educacionais da sociedade, não diretamente geridas pelo Estado, possam ser consideradas comunitárias”.

Ao caracterizar as distinções do sentido de comunitário e a relação universidade-sociedade, Silva (apud Silva e Frantz, 2002) afirma que a universidade é parte de um sistema político, econômico, social e ideológico, sendo, ainda, determinada em suas formas e objetivos. Destarte, os autores destacam aspectos que devem ser levados em conta quando da caracterização da universidade comunitária: a propriedade, a destinação e o controle do patrimônio da mantenedora, a eleição de seus dirigentes; e a gestão, a representação e a participação da comunidade na universidade. Ressalta, ainda, que esses aspectos guardam relações de poder, fundamentam processos e sustentam a heterogeneidade dos grupos sociais, embora possam se identificar em projetos e atividades comuns e caracterizar diferentes concepções.

Embora pareça redundante pela sua origem, uma característica que distingue a universidade comunitária dos demais modelos é a participação da comunidade. Exigência que se dá no sentido de garantir que a universidade comunitária seja uma universidade aberta à comunidade e não fechada a grupos e associações.

Ao se referir aos traços originais das universidades comunitárias como diferenças secundárias, o autor destaca que esses traços permitem levantar a hipótese de que, estando presentes em sua prática de gestão, de inserção e interação com o seu meio social, tornam-se elementos da dinâmica do processo de construção desse novo conceito, no cenário da história do ensino superior brasileiro.

Para Silva e Frantz (2002) além dos traços originais, essas semelhanças são fundamentais na construção de novos modelos de organização de ensino superior.

Tramontin e Braga (apud Silva e Frantz, 2002) destacam que a marca distintiva da universidade comunitária não está na sua forma jurídica, e sim nos interesses coletivos que representam, pois é deles que advém a dimensão pública ou não. Defendem, ainda, que essa ótica do público tem raízes na legitimidade social da universidade.

Os autores ressaltam que os movimentos e mobilizações das sociedades e organizações comunitárias, mesmo que a partir da visão de lideranças políticas ou intelectuais, a favor do ensino superior comunitário e regional, podem ser compreendidos também no sentido de “socialização política” e da “ampliação dos espaços públicos”.

2.3 Modelos de Governança e Processo Decisório na Universidade

A área educacional no Brasil tem enfrentado novos e significativos desafios, provocados pelo ambiente externo. Diante disto, transformações

profundas têm afetado o ambiente universitário e levado seus gestores a reverem suas estratégias, dada a forte influência do sistema em seu ambiente.

Meyer Junior (2003), ao abordar o novo contexto e as habilidades dos administradores universitários, alerta para a apatia destes diante dos desafios externos, a qual é materializada pelo comportamento conformista em relação ao *status* vigente. O autor destaca que são vários os fatores que influenciam esse comportamento: a política educacional equivocada, com decisões e controle centralizados no Ministério da Educação; a crença exagerada, na crescente eficácia do conhecido *lobby* político junto ao poder central, na tentativa de soluções para problemas institucionais; o obsoletismo estrutural das instituições; a baixa produtividade acadêmica; a descontinuidade administrativa; o ensino desqualificado; a pouca relevância da pesquisa produzida; a resistência à mudança; o corporativismo e a gestão ineficiente.

Pfeffer e Salancik (1974), ao se referirem às decisões organizacionais destacam que esse processo ocorre sob dois aspectos: o primeiro, referente à estrutura burocrática organizada em que os objetivos e regras estão pré-estabelecidos; o segundo, relativo às coalizões articuladas pelos participantes da organização a partir de seus interesses, que diferem dos objetivos da organização.

Ao analisar a estrutura departamental da universidade brasileira, Jaguaribe (1984) ressalta a disfunção da ação departamental, tanto do ponto de vista da concepção, quanto do ponto de vista da competência *versus* a realização. Do ponto de vista da concepção, é a fragmentação dos departamentos na medida em que existem dois grupos distintos: o primeiro, das disciplinas básicas; o segundo das disciplinas profissionalizantes. Essa

separação, segundo o autor, gera elitização, incompatibilidade e, ainda, pode ocasionar um distanciamento entre os docentes e os discentes.

A segunda disfunção citada pelo autor, remete ao fortalecimento das unidades departamentais a partir da implantação das coordenações de curso e núcleos de pesquisa; no entanto, ressalta ele que essa estrutura leva a ações isoladas, não considerando os objetivos e políticas do departamento.

Tais coordenações se sobrepuseram aos departamentos, de tal sorte que os docentes da pós-graduação se articulam mais (ou quase que exclusivamente) no âmbito destas coordenações, chegando até mesmo a desconhecer quase que inteiramente o departamento ao qual deveriam ou devem estar lotados ou vinculados legalmente. (JAGUARIBE, 1984, p. 147)

A unidade departamental é o elemento fundamental para a constituição e consolidação do projeto de Universidade; contudo, o autor observa que o fracionamento em departamentos originou-se a partir de dois critérios: o primeiro, referente à homogeneização de conteúdos programáticos, traduzidos pelas disciplinas que os compõem; e o segundo, de natureza política, em que os interesses políticos prevalecem, desconsiderando as questões administrativas e acadêmicas, as quais deveriam ser o norte das ações e decisões.

Ellström (1983) destaca que o caráter de um modelo decisório organizacional é conceitual, dada a variedade de suposições e propósitos na descrição e análise de seu ambiente. Diante disso, identifica e descreve quatro modelos decisórios no ambiente universitário: modelo burocrático-racional; modelo colegial; modelo político; e modelo de anarquia organizada ou “lata de lixo”.

2.3.1 Modelo burocrático-racional

Nas décadas de 1950 e 1960, as instituições acadêmicas foram surpreendidas com as transformações ocorridas no mundo; como

conseqüência, as estruturas tornaram-se complexas, remetendo-as à manutenção de um controle mais efetivo sobre suas atividades (Hardy e Fachin, 2000).

Stroup (apud Hardy e Fachin, 2000) aponta que as características da burocracia weberiana estavam presentes nas universidades: na medida em que regras e regulamentos formais eram praticados, havia uma hierarquia administrativa e, ainda, as atividades eram padronizadas e a coordenação era alcançada através da divisão de trabalho. Por outro lado, a ausência de outras características também era verdadeira: havia falta de supervisão direta do trabalho e, também, de regras operacionais detalhadas ou um alto grau de centralização. No entanto, Blau (apud Hardy e Fachin, 2000) destaca que, dada a natureza da atividade universitária, há contradições inerentes entre a rigidez e a disciplina, típicas de uma burocracia, e a flexibilidade e inovação indispensáveis no trabalho acadêmico. Também, entre a autoridade baseada na posição e uma autoridade baseada na especialidade e no conhecimento. Diante disto, aponta para um contexto em que aspectos acadêmicos e burocráticos coexistiam na universidade numa forma de burocracia descentralizada.

Neste modelo, de acordo com Pfeffer e Salancik (1974), a racionalidade está contemplada a partir das seguintes situações: as alternativas não são dadas, mas devem ser buscadas; a partir da identificação das alternativas, deve-se ter clareza das informações necessárias e possíveis conseqüências por ela geradas; as comparações entre alternativas são feitas geralmente através de muitas dimensões; e a identificação do próprio problema é um problema. Para Perrow (apud Pfeffer e Salancik, 1974), os critérios universalistas são utilizados para a tomada de decisão neste modelo e, ainda, os objetivos individuais estão submetidos aos objetivos gerais da organização.

Satow (1975) destaca que, na burocracia tradicional, a obediência se dá através de regras formalizadas e leis, legitimadas pela autoridade racional-legal. A autora chama a atenção para o espaço existente na teoria weberiana da burocracia, o qual poderia ser preenchido pela organização profissional, pois, na organização profissional a obediência é obtida em razão de um comprometimento com um valor absoluto, isto é, através de ideologias e normas, em que a fidelidade à profissão e à disciplina é garantida antes do que para a organização.

O poder e a responsabilidade estão descentralizados na medida em que o que une as pessoas entre si é a adesão a valores profissionais, ao invés de objetivos organizacionais. Destaca a importância da inserção dos novos integrantes na equipe, pois é através dessa socialização que os novos membros irão integrar-se ao sistema, comprometendo-se com as padronizações institucionalizadas. Também, na burocracia profissional, o que distingue suas características da burocracia tradicional é o poder e a responsabilidade, os quais estão descentralizados e não centralizados.

Ainda neste modelo as questões reais da universidade fluem, isso porque há espaço para comunicação e debate, a análise racional estrutura argumentos possibilitando que defensores e seus oponentes possam fundamentar suas respectivas posições. “Na verdade, na medida em que cada lado busca assumir posições no lugar do outro, as questões reais têm mais probabilidade de emergir” (MINTZBERG et al., 2006, p.318).

Ellström (1983) relata que as organizações são caracterizadas pelos interesses de um ator dominante ou, então, pelas coalizões articuladas entre grupos, ou seja, a ação organizacional será fortemente formalizada e norteada pelas estratégias e escolhas propostas por parte de algum ator que ali atua. O autor destaca ainda que limitações foram identificadas na racionalidade organizacional deste modelo, ou por limites na capacidade

cognitiva dos indivíduos (March e Simon, 1958; Brybrooke e Lidblom, 1970; March, 1978 apud Ellström, 1983), ou pelas circunstâncias desfavoráveis às organizações (Cohen et al., 1972; March e Olsen, 1976 apud Ellström, 1983).

Os objetivos organizacionais nada mais são que o resultado das intenções dos participantes para a organização e não desejos compartilhados pelos indivíduos. Numa perspectiva ilustrativa de perceber uma organização como uma arena política, os objetivos organizacionais são, na verdade, “objetivos de indivíduos que têm poder suficiente para impor suas preferências a outros” (Motta, 1991, p. 59). A partir dessa premissa, pode-se inferir que as organizações constituem sistemas políticos em que os objetivos são da coalizão de poder que domina a organização e esse domínio é garantido pelo controle de recursos.

Hardy e Fachin (2000) abordam o “autogoverno”, o qual se refere à existência de valores profissionais, que guiam, motivam e controlam os membros de uma organização.

Ela (a organização) emprega especialistas devidamente treinados e doutrinados – i. é., profissionais – para o núcleo operacional, e a eles dá considerável controle sobre seu próprio trabalho. (MINTZBERG APUD HARDY E FACHIN, 2000, p. 22).

Três características distintas são destacadas. A primeira refere-se à expressiva padronização de habilidades e procedimentos na execução das atividades, embora existem programas desenvolvidos para serem aplicados em situações predeterminadas. As pessoas são categorizadas e integradas em programas, na medida em que, para cada programa, são definidos procedimentos padronizados que devem ser respeitados. Os autores procuram ilustrar apontando para exemplos como os dos alunos do Direito, que seguem um conjunto de programas (disciplinas) predeterminados; não obstante, os alunos do curso de Medicina também terão que cumprir com

um outro conjunto de programas (disciplinas), porém igualmente padronizado. Diferentemente da burocracia tradicional, o que a burocracia profissional busca, nas habilidades, procedimentos e escaninhos, é o avanço da profissão ou disciplina e não da organização. Por serem burocráticos, os procedimentos são padronizados e formalizados, difíceis de serem mudados.

A segunda característica burocrática ocorre diretamente como resultado do fato de que é permitida às subunidades uma existência autônoma, por estarem interligadas entre si e com a organização maior. No entanto, percebe-se que, em uma estrutura universitária, a democracia e a descentralização, típicas dessa organização, requerem, não obstante, uma quantidade considerável de “papelocracia”, de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e altamente padronizados. Diante disto, para a aprovação de novos programas, contratação de novos professores, promoção no plano de carreira e alcance de estabilidade no cargo, existem critérios a serem respeitados que são detalhados, padronizados, predeterminados e percorrem toda uma estrutura hierárquica.

A terceira característica está relacionada às equipes de apoio administrativo. Se, por um lado, a questão profissional se utiliza de autonomia e liberdade acadêmica; por outro, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.

Hardy e Fachin (2000) concluem que, ao se trabalhar com a natureza burocrática das universidades, encontram-se características tanto profissionais quanto burocráticas. Os profissionais desenvolvem uma ampla série de técnicas com o objetivo de padronizar seu produto e, para que ocorra a integração das subunidades, torna-se imprescindível a existência de uma estrutura burocrática. Assim, os autores destacam que as universidades, pela sua natureza, incluem tipicamente uma comunidade

acadêmica descentralizada, embora seja burocrática, ao lado de uma comunidade não-acadêmica, tipicamente burocratizada, daí a origem do termo “burocracia profissional”.

2.3.2 Modelo Colegial

Duas são as fontes da idéia de colegialidade nas universidades. A primeira é a da idéia de uma comunidade de letrados, na qual a decisão provém do consenso (Millet apud Hardy e Fachin, 2000). A segunda refere-se à idéia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição, tornando assim a hierarquia mais achatada. Diante disto, a colegialidade tem sido vista tanto como uma estrutura descentralizada quanto um processo decisório consensual.

Os primeiros estudos acerca deste assunto foram realizados por Beyer e seus colegas (Lodahl e Gordon, 1972, 1973; Beyer e Lodahl, 1976; Beyer, 1982), quando buscou-se um entendimento a respeito da natureza dos departamentos universitários, esclarecendo se são instituições burocráticas ou colegiais.

Ao abordar o modelo colegial, Mintzberg et. al. (2006) destacam que esse modelo considera qualquer comportamento que seja motivado por uma preocupação com o bem da instituição. Por sua vez, Ellström (1983) ao referir-se ao modelo colegial, o denomina como sistema social em que os processos organizacionais são respostas espontâneas e adaptáveis às demandas internas ou externas. Outra característica deste modelo destacada; pelo autor é a ênfase na integração e na interdependência entre elementos do sistema como uma propriedade básica das organizações.

A colegialidade é a descentralização dentro da subunidade, em que o corpo docente exerce uma forte influência no processo decisório. Porém,

constata-se haver nele uma centralização, sob a ótica da burocracia, pois o corpo docente exerce baixo poder de influência quando comparado com a autonomia do chefe de departamento. Ao estudarem a então denominada segunda dimensão (descentralização *versus* centralização), que se refere ao grau de autonomia da subunidade em relação à administração central, observam que, sob uma administração influente, o departamento poderia atuar num sistema centralizado, ou então, descentralizado, com uma subunidade forte em que o corpo docente seja influente, caracterizando-se assim como colegial. Pode ser denominada burocrática, se houver a presença de um chefe de departamento forte. Justifica-se o uso destes modelos (colegialidade/burocracia e centralização/descentralização), pois a descentralização pode existir sem a colegialidade.

O uso dessas duas dimensões é, contudo, enganoso, pois os autores não estão medindo dois fenômenos distintos, mas sim um só. Destarte, o que está se considerando são dois níveis de descentralização, em que ora referem-se ao chefe do departamento, ora ao corpo docente propriamente dito. Um segundo problema, referido por Hardy e Fachin (2000), é de que o trabalho desenvolvido na pesquisa não possibilitou identificar a forma como a influência foi exercida durante o processo decisório, pois a ênfase maior se deu no aspecto da estrutura formal, identificando quais os níveis que exercem influência sobre as decisões.

Para esses autores, embora a colegialidade tenha sido destacada como a visão tradicional da gestão na academia, pouco se tem escrito a respeito, especificamente, do processo decisório consensual. No entanto, este tema está implícito no trabalho sobre a história das organizações universitárias, em que a lealdade e o comprometimento dos membros ligam-se fortemente aos objetivos organizacionais. Não obstante, esta característica poderá remeter ao processo decisório consensual, pois se

presume, a partir desta situação, um compartilhar tanto de responsabilidade quanto de premissas sobre a finalidade e os propósitos da organização. Da mesma forma, é possível identificar a ocorrência de alternativas geradas por especializações distintas em que as decisões ocorrem a partir de um processo de construção do consenso, no qual os participantes desejam contribuir com o tempo, o esforço e a informação necessários.

Satow (1975) descreve que a adesão a valores profissionais representa uma ideologia que integra os membros da organização.

Os autores destacam, ainda, que trabalhos mais recentes sobre cultura e ideologia, bem como o lado simbólico da administração, remetem também, mesmo que indiretamente, à natureza do processo decisório consensual. Ainda, referem-se à relevância que alguns autores Dill, 1982; Chaffee, 1984; Tierney, 1987, 1988, 1989; Cheffee e Tierney, 1988 e Gruport, 1988, têm dado aos administradores mais antigos na sustentação da história ou cultura, dada a sua importância para a manutenção de uma organização efetiva. Argumenta-se que a cultura deve ser gerenciada para que possa orientar a comunidade universitária, protegê-la de ameaças e fortalecer a efetividade. Em situações em que os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para outros, há uma oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso através da criação de uma adesão a valores institucionais. (HARDY E FACHIN, 2000, p 24).

Em síntese, de acordo com os autores, a visão de colegialidade como uma estrutura descentralizada pouco tem a dizer sobre processos de tomada de decisão, pois permite somente medir o grau de descentralização, quer os atores utilizem sua influência de forma política, colegial ou burocrática. Para Satow e Clark (apud Hardy e Fachin, 2000), entretanto, a

colegialidade vai para além da estrutura, ela é uma *gestalt*, pois invade todos os espaços da vida universitária, refletindo na estrutura, no processo, no comportamento e nas atitudes.

2.3.3 – *Modelo Político*

O modelo político foi desenvolvido a partir dos estudos de Baldrige (1971) que identificou a tomada de decisão por consenso no ambiente universitário como irreal e utópica.

Ellström (1983) observa que as organizações podem ser caracterizadas como entidades políticas, dada a diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados, ou seja, a busca dos interesses se dá pelo uso do poder, a partir do fortalecimento dos grupos, ou ainda, pelo uso de outros recursos.

Para compreender as dimensões políticas da gestão universitária, Baldrige (1971), utilizou teorias como: do conflito, do poder em comunidades e de grupos de interesse, como também a própria pesquisa, para desenvolver sua teoria a respeito da análise política. Chamou para si a inclusão de processos consensuais e burocráticos no seu modelo, mas destacou uma visão intensamente política da vida universitária:

...se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos. (BALDRIDGE, 1971)

Estudos desenvolvidos por Pfeffer e Salancik (1974) apontaram para a influência política quando da alocação de recursos, caracterizando com isso uma dependência de recursos, ou seja, as unidades que têm uma capacidade de captar um maior volume de recursos externos terão, conseqüentemente, uma influência mais significativa na captação de

recursos internos. Isso é explicado pela relação estabelecida com os integrantes do comitê que julga os pedidos de recursos. Os autores analisaram ainda que a rotatividade dos chefes de departamento era um processo político. Diante disso, é possível observar que, em primeiro lugar, a alocação de recursos era melhor explicada pelo poder, pela capacidade de atrair recursos externos; em segundo lugar, quando não há um consenso claro numa determinada área acadêmica, as decisões são tomadas pela via política.

Hardy e Fachin (2000) destacam que, a partir dos estudos de Pfeffer e Salancik, foi possível identificar que algumas variáveis podem indicar o domínio de fontes de poder, pois estão relacionadas com as decisões e suas conseqüências. Seu estudo pressupõe que o poder exerce uma forte influência na tomada de decisões. Esta pesquisa de Pfeffer e Salancik, para os autores, apresenta limitações, na medida em que permite aos pesquisadores pouco dizerem a respeito do processo pelas quais as variáveis independentes afetam as variáveis dependentes. Da mesma forma, não demonstra como o poder foi mobilizado pelos departamentos, deixando subentendido que o mero domínio de fontes de poder é suficiente para influenciar decisões e suas conseqüências.

Os autores ainda destacam duas correntes que têm desenvolvido estudos acerca deste tema: a primeira corrente de pesquisa tem focalizado a complexidade do processo, o que torna difícil identificar de que forma a política influencia as decisões; a segunda corrente ignora o processo pelo qual o poder é utilizado.

2.3.4 Modelo Anarquia Organizada

Este modelo também é denominado de “lata de lixo”. Neste modelo há distinções evidentes, tanto da abordagem burocrática quanto política, a partir de uma pressuposição básica: há ambigüidades no comportamento administrativo na perspectiva das preferências, tecnologia e participação. Em razão disto, os fatos ocorridos em uma anarquia organizada não podem ser trabalhados a partir das intenções e interesses individuais. (COHEN et al., 1972).

Os autores ainda consideram quatro variáveis básicas em que cada uma tem uma função e um tempo.

. *Fluxo da escolha* – cada escolha é caracterizada pelo tempo de entrada em que será encaminhada para a discussão e pela estrutura de decisão, ou seja, a definição do grupo de pessoas que irá participar das discussões para a tomada de decisão.

. *Fluxo de problemas* – os problemas são identificados e é definido o tempo necessário para sua a solução; ainda, é proposta uma série de possibilidades para a solução do problema.

. *A taxa do fluxo de soluções* – supõe-se um fluxo de soluções e combinações de problemas e escolhas específicas em que se desenvolve um jogo simples de suposições para, então, focar a atenção nas soluções que fluem no sistema.

. *Fluxo de energia de participantes* – diz do grau e tempo de participação e envolvimento dos indivíduos indicados para integrar o grupo definido para discutir o problema e tomar a decisão.

Chefee (apud Hardy e Fachin, 2000) diz que as decisões não são tomadas intencionalmente, elas são determinadas por ausência de ação ou por acidente. É inevitável a ocorrência de problemas, eles estão presentes no dia a dia, as decisões são empurradas até que o problema se resolva.

Várias são as concepções acerca do tema referente ao processo decisório tipo “lata de lixo”, por entender que temas importantes merecem atenção especial, pois é preciso estar suficientemente fortalecido para a tomada de decisão. Também, Hardy e Fachin (2000) argumentam que não se pode deixar ao acaso os temas importantes. Não obstante, este modelo melhor adequa-se a assuntos de menor significado para a universidade. Cohen et al (1972) destacam que os proponentes deste modelo acabam por limitar sua aplicabilidade, apontando para a importância da folga de recursos e sugerindo que esta pode ser gerenciada se o líder adota o papel de um catalisador. Portanto, presume-se que a verdadeira anarquia organizada seria não-gerenciável. Contrariamente, alguns escritores argumentam que o modelo “lata de lixo” é possível de ser gerenciado:

... recomenda-se um determinado número de estratégias como: proposições abertas na busca de consenso; gerenciamento da agenda decisória; o desperdício de tempo, energia e persistência; a coleta de informação; a facilitação dos grupos de oposição, o que parece ser forma de cooptação; a sobrecarga proposital do sistema ; o fornecimento de “latas de lixo” nas quais possam ser colocados os temas em debate; o gerenciamento reservado, não visível; a interpretação seletiva da história; a redação de atas de reuniões muito tempo depois delas terem sido realizadas... (HARDY E FACHIN 2000, p. 27)

Quando um número expressivo de estratégias é apontado, cabe aos dirigentes mobilizarem as fontes de poder disponíveis para influenciar as decisões. Com isso, é possível conceber que a anarquia organizada é um tipo estrutural muito próxima da burocracia profissional.

Na burocracia profissional, segundo os autores, é verdadeiro esperar que as decisões sejam tomadas em uma “lata de lixo”, dada à complexidade para que os agentes envolvidos possam, com alguma consistência, influenciar eventos. Neste sentido, é possível afirmar que, em estruturas onde existem muitas comissões, com um alto nível de complexidade, a tendência é prevalecer o processo decisório do tipo “lata de lixo”. Porém, parece provável que somente decisões periféricas, de pouca importância, sejam tomadas na “lata de lixo”. Mintzberg et. al. (2006, p. 318) destaca que “o modelo ‘lata de lixo’ sugere um tipo de desinteresse”.

Os autores ainda destacam que, uma vez que os temas debatidos se tornem visíveis e salientes, o sistema passa a caracterizar-se como uma arena política, na medida em que os envolvidos mobilizam recursos políticos para influenciar os acontecimentos. Resulta daí que a mobilização, numa anarquia organizada, pode confundir-se com o modelo político.

2.3.5 Modelos Mistos

Resumidamente, é possível detalhar as características dos quatro modelos de processos decisório, identificados por Hardy e Fachin (2000), a partir de suas pesquisas: o burocrático, que se refere à forma profissional de organização, na medida em que certas características burocráticas aparecem combinadas com autonomia profissional, descentralizada; o modelo colegial, que diz de um processo decisório consensual. Neste caso, os autores afirmam que, se for desconsiderada a variável “cultura”, este modelo tem sido negligenciado, muito embora apareça associado, tradicionalmente, à idéia de uma comunidade de letrados; o modelo político que dá ênfase ao dissenso, ao conflito, à negociação entre grupos de interesse; e o modelo “lata de lixo”, que se refere aos processos em que o comportamento humano é desproposital.

Segundo Ellström (1983), o modelo misto ou integrativo, como denomina, é a idéia da complementação entre os quatro modelos de organização, ou seja, os modelos representam quatro dimensões da mesma realidade organizacional.

Os modelos mistos foram constituídos a partir de explicações dos modelos básicos. A literatura tem procurado misturar os modelos burocrático, colegial, político e algumas vezes o “lata de lixo”. Contudo, poucas referências foram feitas acerca de como cada um desses modelos competem entre si, e poucos trabalhos têm buscado identificar *como* e *se* os modelos interagem.

Childres (apud Hardy e Fachin, 2000) aponta, em sua pesquisa, para a ocorrência de interdependência entre os modelos anteriormente descritos, em que os modelos burocrático e colegial eram pólos opostos de um contínuo e as universidades, pela sua natureza, poderiam evidenciar ambos os modelos, destacando que o modelo colegial remete à descentralização. Sua pesquisa ainda aponta que há uma integração entre o burocrático e o profissional, formando assim a burocracia profissional. Para concluir, o autor refere-se ao modelo estrutural num contínuo burocrático/colegial ou então centralizado/descentralizado.

O modelo de colegialidade, segundo Hardy e Fachin (2000), são o reverso do modelo político. Embora haja formação de grupos de interesses distintos, no modelo colegial há uma integração dos indivíduos e é desenvolvida a construção do consenso, deixando com isso a atividade política. Ao abordar o tema sobre modelos de interesses comuns e de interesse próprio, os autores afirmam que, o “primeiro se refere à construção do consenso associado com a legalidade; e o segundo ao modelo político em que as ações são empreendidas com vista a um ganho pessoal” (p. 29).

É importante destacar que em uma estrutura colegial, de acordo com Thompson e Tuden (apud Hardy e Fachin, 2000), os grupos nem sempre pactuam das mesmas crenças sobre as causas; no entanto, concordam sobre as conseqüências, o que leva, na sua maioria, a decisões por julgamento. Nas estruturas políticas, a característica é a concordância com as causas e a discordância sobre as conseqüências, podendo-se concluir que pode existir uma continuidade de processos decisórios que vão do político ao colegial.

Ellström (1983), ao explicar as propostas especificadas pelos modelos, relata que acontece a partir de duas dimensões: a primeira, referente ao grau de clareza, consenso e respeito aos objetivos e preferências organizacionais; e a segunda, relativa ao nível de ambigüidade a respeito da tecnologia e dos processos organizacionais. O quadro 01 a seguir retrata a afirmação, classificando as decisões.

QUADRO 01 - A Tipologia dos Quatro Modelos Organizacionais

(a) Organização Objetivos e Preferências		Claro e comum (consenso)	Não claro e/ou divergem (conflito)
(b) Organização Processos/tecnologia	Transparente e claro	<i>Modelo Racional</i> Palavra-chave: verdade, pensamento, tarefa orientada	<i>Modelo Político</i> Palavra-chave: poder, conflito, luta/esforço.
	Ambíguo e não claro	<i>Modelo Sistema Social</i> Palavra-chave: confiança, colaboração, conhecimento	<i>Modelo Anárquico</i> Palavra-chave: tolice, falta de método, jogo.

Fonte: Ellström (2003), p. 237.

2.4 Processo decisório na universidade

A complexidade que envolve as universidades requer dos administradores acadêmicos habilidades na sua gestão. Conforme descrito no item anterior, na gestão universitária são praticados, paralelamente, modelos distintos, dependendo da circunstância e lugar, muito embora a burocracia profissional pareça ser o alicerce principal para caracterizá-la.

No diagrama apresentado a seguir, está ilustrado o relacionamento entre os modelos de processos decisórios em uma estrutura universitária.

Figura 01 – Três Níveis de Decisão na Universidade



Fonte: Hardy e Fachin (2000)

No modelo burocrático profissional, conforme Hardy e Fachin (2000), os processos de tomada de decisão são extremamente complexos. Neste, as decisões voltadas a investimentos financeiros não acontecem por *determinação administrativa*, pois os grupos que detêm interesse financeiro na universidade exercem uma forte influência na administração acadêmica.

Mintzberg et. al (2006) relatam que os administradores, no nível da autoridade administrativa, desempenham um papel fundamental, pois é por meio deles que os processos coletivos se estruturam. Por isso ressaltam que os administradores habilitados passam a exercer uma influência considerável, embora indireta, sobre as decisões tomadas pelos outros. Ainda, observam que, nos momentos de crise, esses podem adquirir

poderes mais amplos, uma vez que há uma predisposição por parte dos profissionais a acatarem a liderança.

No âmbito da academia, da pesquisa e do ensino, as decisões ocorrem no contexto de *juízos individuais*, na medida em que os professores têm autonomia para decidir a metodologia de sua aula ou, então, como conduzir sua pesquisa.

Mintzberg et. al. (2006) relatam que a autonomia neste nível não é total, ressaltam uma limitação sutil, mas não insignificante. Neste sentido, se levada ao extremo, a liberdade individual torna-se controle profissional. Assim, o critério profissional indica que, embora o julgamento possa ser uma questão de escolha, é julgamento informado, fortemente influenciado por treinamento e afiliação profissional.

A maioria das decisões, na burocracia profissional, recai na categoria da *escolha coletiva*, em que são organizadas comissões, constituídas de administradores e professores, e tais decisões são tipicamente descritas como colegiais, políticas, anárquicas “lata de lixo” ou racionais.

Ao considerar a tomada de decisão neste nível, Mintzberg et al. (2006) faz referência a três fases distintas: a fase da identificação da necessidade de decisão, a fase do desenvolvimento de soluções e a fase da seleção de uma delas. A fase da identificação depende muito da iniciativa pessoal, em que são consideradas as complexidades do trabalho profissional e a rigidez da categorização. A fase do desenvolvimento envolve a mesma pessoa, mas, em geral, também exige esforço coletivo. A fase da seleção tende a ser um processo interativo, envolvendo vários níveis, a partir da formação de comitês/ comissões. Nesta última fase, vemos o impacto total e a complexidade do ajuste mútuo na administração e organizações profissionais.

Algumas conclusões aos modelos aplicados e suas condições de aplicação são esboçados a seguir. O *interesse próprio* é comum ocorrer onde os objetivos conflitam, onde há uma escassez de recursos, onde os temas em debate são cruciais e os grupos de interesse são interdependentes (Pettigrew e Pfeffer apud Hardy e Fachin, 2000). A colegialidade ocorre quando há possibilidade de atender os interesses dos grupos, quando líderes carismáticos mobilizam os integrantes da organização e, ainda, quando há consenso quanto à missão da instituição. Os autores afirmam que pode ser comparada aos “clãs”, referidos por Wilkins e Ouchi (1983), e também à “cultura de grupo”, da obra de Quinn e Quimberly (1984):

(...) o foco é em torno das pessoas, coesão, moral e desenvolvimento de recursos humanos. Alcança-se aquiescência através de afiliação à instituição maior; alcança-se motivação através da ligação afetiva; e a liderança é interessada e apoiativa. (Hardy e Fachin, 2000, p.31).

Ellström (1983) afirma que o modelo em que se pratica o “sistema social”, a “cultura de grupo”, está muito próximo na medida em que os objetivos são compartilhados. Já o modelo “lata de lixo” somente é praticado quando são tomadas decisões que dizem respeito a temas não-relevantes:

(...) uma instituição pode ser caracterizada como uma “lata de lixo” quando delibera em assuntos rotineiros, como “colegial” quando tratar de mudanças em políticas acadêmicas, e como “política” durante decisões orçamentárias. (Hardy e Fachin, 2000, p.31).

Os autores destacam que os estilos de tomada de decisão podem variar de acordo com a circunstância.

Weiss e Mouzelis (apud Hardy e Fachin, 2000) descrevem características de dois modelos de administração em universidades. O primeiro é o analítico-racional em que “especialistas empregam regras analisáveis intelectualmente”. O segundo refere-se à universidade

burocrática, que dá ênfase na eficiência a partir da racionalidade processual, ignorando totalmente questões de ordem pessoal.

Para Quinn e Kimberly (1984), há diferença entre a organização hierárquica e a cultura racional. A primeira é caracterizada pelo direcionamento à estabilidade e controle a partir de regras pré-estabelecidas; a motivação está baseada na necessidade de segurança e a liderança é conservadora. Ao contrário, na cultura racional, os líderes são diretivos; conseqüentemente, os objetivos são claramente definidos e a motivação ocorre pela competência. Para os autores, o processo decisório na universidade recebe a interferência de variáveis como a história, a cultura, a natureza do problema, entre outras contingências contextuais.

Rodrigues (1984), ao referir-se ao processo decisório nas universidades, salienta que em seus estudos ficou constatado que, nos casos em que se prioriza a questão econômica, subestimando-se os aspectos políticos, as decisões tomam rumos imprevistos, podendo gerar situações de conflito. Já nas situações em que a participação ocorre efetivamente, as decisões são menos centralizadas, e, por isso, geram menos conflito.

Nas organizações racionais, o uso da análise racional deve ser desenvolvido por especialistas, no caso professores, os quais devem se envolver no processo decisório, o que remeteria ao modelo descentralizado, característico de uma burocracia profissional. Não obstante, o modelo burocrático está mais próximo do modelo centralizado, tradicional. Quanto ao controle e à eficiência, o processo decisório está associado à padronização de processos e procedimentos burocráticos.

2.5 Estratégias e estrutura na universidade

A competitividade, inevitavelmente, tem levado as organizações a uma ruptura de concepções. Desta forma, as organizações buscam novas perspectivas visando atender aos apelos da sociedade moderna. Essas novas perspectivas visam uma melhoria na performance organizacional. Para melhor compreender essas configurações, são descritos a seguir conceitos que são intrínsecos às ações desencadeadas pelas organizações, inclusive pelas organizações universitárias.

2.5.1 Estratégias

Num cenário globalizado, complexo e competitivo, as mudanças são inevitáveis. A adequação ou adaptação das organizações a esse cenário acontece por meio da concepção e implantação de estratégias organizacionais. Mintzberg et.al (2006), ao procurarem melhor explicitar o conceito de estratégia, salientam que elementos, como a definição de metas e objetivos; políticas e programas, são fundamentais para a implantação de mudança organizacional. Alertam ainda para a necessidade do alinhamento entre os elementos, pois esses não são definidos de forma isolada, e o seu conjunto é que determinará a eficácia ou não das ações.

Segundo os autores, uma organização define uma diversidade de estratégias; porém, sua compreensão se dá de acordo com o lugar que ocupa na cadeia hierárquica. Ou seja, o que, para o nível estratégico da organização representa uma estratégia; para o nível tático pode significar uma tática, e vice-versa. Importante destacar que isso é determinante para o sucesso ou a viabilidade de uma organização.

Neste sentido, os mesmos autores, ao abordarem as estratégias na organização profissional, destacam a necessidade de exigir um certo grau de estabilidade. Para isso, em muitas situações, cabe a redefinição das

estratégias, o que pode remeter a algumas dificuldades do ponto de vista da coordenação, do discernimento e da inovação.

Do ponto de vista da coordenação, na maioria das situações ela ocorre somente mediante a observação das normas e regras pré-estabelecidas, deixando de atender a muitas necessidades circunstanciais. Uma das necessidades é coordenar o trabalho dos profissionais com o das equipes de apoio; outra necessidade citada pelos autores é atingir a coordenação dominante entre os próprios profissionais.

Quanto às dificuldades de discernimento, refere-se à concentração da maior parte do conhecimento nas mãos de profissionais individuais, em que as habilidades complexas, não importando o quanto sejam padronizadas, exigem o exercício de um julgamento considerável.

Nas dificuldades de inovação, os programas existentes podem ser aperfeiçoados por um profissional; porém, novos programas surgem, geralmente, nas especialidades estabelecidas. Ou seja, exigem um realinhamento da categorização requerendo com isso um envolvimento coletivo. Como consequência, há relutância dos profissionais em cooperar uns com os outros e a complexidade dos processos coletivos pode gerar resistência à inovação.

Elementos como posicionamento geográfico e sistemas de suporte logístico, concentração, pontos de domínio e rapidez de movimentos como temas de estratégia central; treinamento, disciplina e manobras rápidas; concentração; e necessidade de analisar forças e estruturas sociais para que seja possível compreender estilos de comando eficientes e estímulos motivacionais, são apontados, por Mintzberg et. al (2006), como fundamentais no momento de integrar a estratégia.

Quinn e Voyer (apud Mintzberg et al., 2006) retratam a formação da estratégia como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista- chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente. Afirmam, ainda, que a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos, provocados pelas contingências contextuais, vão gradativamente fluindo, para criar um novo cenário amplamente compartilhado e de consenso para que as providências possam ser tomadas.

Importante salientar que a abordagem de planejamento para sistemas enfatiza fatores quantitativos em detrimento de fatores qualitativos, organizacionais e de poder. Esse sistema representa somente parte dos fatores utilizados no momento da criação da estratégia organizacional.

Mintzberg et. al. (2006), ao abordarem o conceito de estratégia, apresentam cinco definições: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Estratégia como Plano – conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. Segundo o autor, as estratégias têm duas características essenciais, a primeira diz do preparo prévio às ações para as quais se aplicam, e a segunda, é que são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Declara ainda que, como plano, a estratégia pode ser genérica ou específica.

Estratégia como Pretexto – aqui a estratégia é percebida como uma manobra com o objetivo de enganar o concorrente ou o competidor.

Estratégia como Padrão – trata especificamente de um padrão em um fluxo de ação.

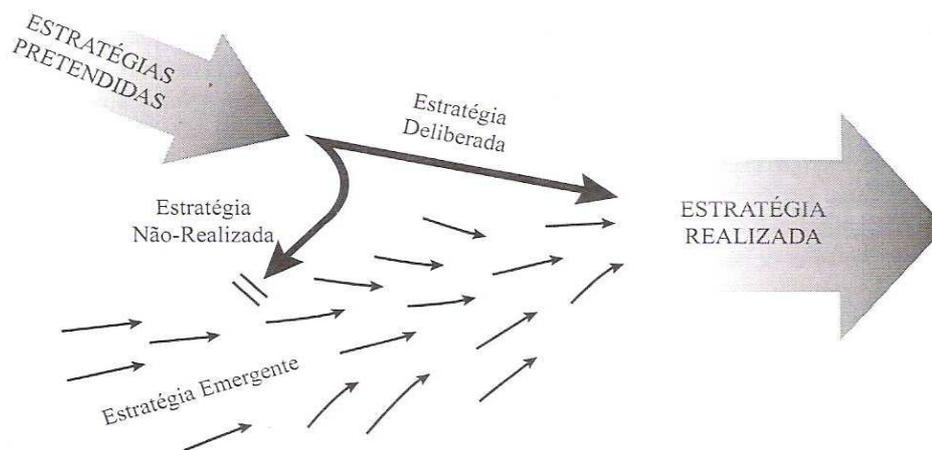
Estratégia como Posição – forma de posicionar a organização harmonicamente no ambiente.

Estratégia como Perspectiva – necessidade de olhar para dentro da organização, para as pessoas que fazem a organização. Consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. O autor ainda relaciona que a estratégia é para a organização o mesmo que a personalidade é para o indivíduo.

Assim a estratégia, como plano, refere-se à maneira como os líderes tentam estabelecer orientações para a organização, através dos recursos de que dispõe. Como pretexto direcional para o mercado concorrencial, procura-se, a partir de estratagemas, manter a vantagem competitiva. Como padrão, a estratégia enfoca a harmonia das ações. Como posição, aponta para o ambiente competitivo, à maneira como se posicionam para se protegerem e enfrentar a concorrência. E, como perspectiva, levanta questões sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo.

Os autores ainda afirmam que estratégias como plano e como padrão podem ser independentes, pois os planos podem não ser atingidos, enquanto que os novos padrões poderão surgir sem suspeita. Por isso, se define a primeira como estratégia *pretendida* e a segunda como estratégia *realizada*. É possível diferenciar as estratégias deliberadas, em que intenções anteriormente existentes foram realizadas, das estratégias *emergentes*, que surgem enquanto as contingências contextuais e os padrões são efetivados na ausência de intenções. A figura 02 procura ilustrar melhor o processo de formação da estratégia.

Figura nº 02 - O Processo de Formulação de Estratégias



Fonte: Mintzberg et al. (2006).

Mintzberg e Water (apud Hardy e Fachin 2000) verificaram que é possível definir distintos tipos de estratégia de acordo com a especificidade de cada organização, conforme descrito a seguir.

- ***Estratégias Planejadas*** – Intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança central, apoiada em controles formais para assegurar implantação sem surpresas num ambiente benigno, controlável e previsível, geralmente de estratégias deliberadas.
- ***Estratégias Empreendedoras*** – existem intenções, como visão pessoal, não- articulada de um líder isolado, e por isso, adaptável a novas situações; a organização está sob o controle pessoal de um líder e localizada em ambiente protegido; são estratégias relativamente deliberadas, mas que podem emergir inadvertidamente.
- ***Estratégias Ideológicas*** – existem intenções como visão coletiva de todos os atores sob forma de inspiração e relativamente imutável, controladas normativamente através de doutrinação e/ou socialização; organização muitas vezes pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias bastante deliberadas.

- ***Estratégias Guarda-chuva*** – liderança com controle parcial das ações da organização, define os objetivos estratégicos ou limites dentro dos quais outros atores respondem às forças próprias ou a um ambiente complexo, imprevisível; estratégias parcialmente deliberadas e, ainda parcial e deliberadamente emergentes.
- ***Estratégias Processuais*** – a liderança controla aspectos do processo de estratégias (alocação, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros atores.
- ***Estratégias Desconexas*** – atores aleatoriamente reunidos ao resto da organização produzem padrões na ausência de, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns; as estratégias são “organizacionalmente” emergentes, ao mesmo tempo que são deliberadas ou não para atores individuais (podem ser estratégias departamentais ou pessoais).
- ***Estratégias Consensuais*** – através de ajustamento mútuo, os atores convergem para padrões que se disseminam na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias podem emergir através de convergência espontânea, mas também podem ser negociadas.
- ***Estratégias Impostas*** – o ambiente dita padrões de ação, seja através de imposição direta, seja através de compra antecipada implícita ou limitação das opções da organização; estratégias organizacionais emergentes, apesar de que podem ser internalizadas e dar a impressão de deliberadas.
- ***Estratégia não-realizada*** – são estratégias que não se concretizam.

2.5.2 Configurações estruturais

Inseridas em um contexto complexo, as universidades podem configurar-se de diferentes formas. Hardy e Fachin (2000) apresentam uma variedade de configurações dos ambientes universitários, combinando complexidade, diversidade e comparabilidade, detalhadas no quadro 02 a seguir.

QUADRO 02 - CONFIGURAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Configuração	Poder	Objetivos	Meios	Controle via	Mudança	Política
Estrutura Simples	Centralizado no líder	Crescimento	Visão empreendedora	Poder do empreendedor	A partir do líder	Sim! Mas o líder pode suprimi-la
Burocracia Carismática	Centralizado no líder	Realização e recuperação	Visão empreendedora e ideológica	Carisma	A partir do líder	Não! A visão do líder é compartilhada
Burocracia Profissional	Descentralizado	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais	Socialização	A partir dos profissionais	Depende!
* Missionária	Disperso e compartilhado	Excelência	Interesse comum	Normas compartilhadas	A partir do consenso	Não! A visão é comum
* Política	Descentralizado (para os grupos de poder)	Aquisição de recursos	Interesse próprio	Uso do poder	A partir da política	Sim! Entre os grupos de interesse
* Anarquia organizada	Disperso e ineficaz	Ambíguo	Desinteresse	Nenhum	Por acaso	Possivelmente! Mas sem efeito
* Tecnocrática	Descentralizado nos tecnocratas	Otimização	Análise	Racionalidade subjetiva	A partir da análise racional	Possivelmente contra os tecnocratas
Burocracia mecanizada	Centralizado na administração	Eficiência	Burocracia	Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Possivelmente contra o centro
Adhocracia	Centralizado e descentralizado nos especialistas	Inovação	Resolução de problemas	Alocação de recursos	A partir do centro e dos especialistas	Sim! Pelos recursos
Forma divisional	Centralizado nos gerentes de divisão	Crescer em âmbito	Diversificação	Políticas centrais	A partir dos gerentes de divisão	Sim! Entre as divisões e o centro

Fonte: Hardy e Fachin, 2000, p. 36.

* Subtipos da burocracia profissional

As características apresentadas em cada uma das configurações são assim resumidas pelos autores:

Estrutura simples - é caracterizada pela centralização do poder, os objetivos, definidos pelo gestor, são especialmente focados no conceito de crescimento e o controle está diretamente relacionado ao poder emanado no líder. Nesta configuração, é possível que ocorra articulações políticas; no entanto, facilmente podem ser absorvidas pelo poder do líder.

Burocracia carismática – esta configuração é caracterizada pelo controle assumido pelo líder, mesmo com a manutenção da estrutura burocrática formal. A visão empreendedora é compartilhada entre toda a universidade. O líder, por ser carismático, não encontra dificuldades na implantação de mudanças e controles. A política pouco interfere, na medida em que os integrantes compartilham da visão e da ideologia do líder.

Burocracia profissional – o poder é descentralizado e vários grupos de interesses o utilizam com o intuito de ganhar recursos adicionais. A implantação de mudanças facilmente é absorvida, isso porque é um processo participativo cujo objetivo principal é o desenvolvimento profissional. Essa configuração divide-se em:

Subtipo missionário - o processo decisório é colegial no qual o poder é descentralizado e compartilhado, inexistindo o poder. As decisões são moldadas de acordo com os interesses de cada um. Para Hardy e Fachin, “a ideologia e o compromisso com a missão atuam como mecanismos de controle e são consagrados ao alcance da perfeição de uma estabilidade relativa” (2000, p.36).

Subtipo política - o poder é descentralizado e propulsor do controle; as mudanças ocorrem a partir das articulações políticas dos grupos de interesse.

Subtipo anarquia organizada – esta configuração não apresenta objetivos específicos, o poder é disperso e não apresenta resultados efetivos, seja pelo desinteresse dos membros da organização, seja porque o sistema é ingerenciável. Se há mudança, se dá por ausência e ação (*default*) características que remetem a denominar esta configuração em modelo “lata de lixo”.

Subtipo tecnocrata – predomina a análise racional com o objetivo de otimizar decisões. Ainda, o controle se dá pela autoridade racional, da mesma forma que as mudanças surgem a partir de análises racionais.

Burocracia mecanizada – caracterizada pela centralização, em que o poder fica nas mãos dos administradores centrais, os quais exercitam o controle através de regras e regulamentos. Objetivando a eficiência, há um controle estrito da atividade dos profissionais. A origem das mudanças está na administração central, a partir de um planejamento central, podendo a política ocorrer entre o centro e os professores.

Adhocracia – esta configuração está voltada para a busca de inovação e o poder é inerente aos especialistas. Porém, há um controle por parte dos administradores, na medida em que restringem a alocação de recursos. Há uma disputa entre grupos de especialistas, na medida em que cada grupo defende seu projeto, podendo com isso tornar-se um fato político.

Forma divisional - há um poder divisionado junto aos gerentes de divisão; no entanto, há monitoramento constante do centro para com as

divisões e o controle se dá através da determinação de metas e diretrizes. A atividade política ocorre a partir da busca pelo controle entre os gerentes de divisão e a administração central.

Embora estas configurações tenham sido desenvolvidas em um contexto fora do Brasil, é comum encontrarmos tais configurações nos modelos de universidade existentes no país.

Fracasso (apud Hardy e Fachin, 2000) destaca que as instituições de ensino podem ser *burocracias mecanizadas*. Não obstante, há no Brasil um número expressivo de universidades em estágio embrionário por serem universidades jovens, com uma estrutura pequena, que se assemelham à configuração de *estrutura simples*. Outras, caracterizadas como *organizações missionárias*, foram criadas e mantidas por instituições religiosas. Já as universidades com uma estrutura complexa, em que há formação de comissões, assemelham-se à configuração da *anarquia organizada*. Naquelas cujas articulações políticas influenciam o processo decisório na universidade, configura-se a *arena política*. Ainda, a *adhocracia* pode ter sido produzida a partir do desenvolvimento rápido do sistema universitário brasileiro e a busca de soluções para os problemas econômicos e sociais. Por fim, existe também a *forma divisionalizada*, desenvolvida a partir da união de escolas isoladas (geralmente de Direito, Engenharia e Medicina), que atuavam de forma autônoma por muito tempo antes da criação da universidade.

2.5.3 A Tipologia da Burocracia Profissional – O Modelo Predominante nas Universidades

O trabalho operacional que é desenvolvido nas organizações torna-as um mecanismo de coordenação através da padronização e possibilitando

com isso, a descentralização, configurando a forma estrutural, muitas vezes denominada de burocracia profissional (MINTZBERG, 2003).

A estrutura básica da burocracia profissional configura-se com parâmetros de *design*, sua coordenação baseia-se na padronização de habilidades. Para seu quadro busca profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados para o núcleo operacional; posteriormente; concedendo-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho.

Para Bidwell (apud Mintzberg, 2003, p. 213), “o professor trabalha sozinho na sala de aula, relativamente oculto dos colegas e superiores, e desfruta de ampla autonomia nesse local”. Desta forma, a coordenação desenvolvida entre profissionais operacionais é orientada pela padronização de habilidades e conhecimento.

O autor ainda aponta para a dificuldade de praticar, na burocracia profissional, o treinamento e a doutrinação, na medida em que as habilidades e o conhecimento da profissão, formalmente, são programados desde a formação do profissional. No entanto, destaca que essa é apenas a primeira etapa; há, normalmente, um período em que os profissionais aperfeiçoam suas habilidades e ampliam seus conhecimentos através de um treinamento, sob a supervisão de profissionais já habilitados.

Na estrutura das organizações, de acordo com o autor, a burocracia é evidenciada, sua coordenação é atingida pelo *design*, pelos padrões que determinam o que deve ser feito. Destaca, ainda, que, enquanto a burocracia mecanizada gera seus próprios padrões, a burocracia profissional tem origem fora de sua estrutura, isso porque há uma organização dos profissionais em suas entidades de classe, as quais estabelecem padrões universais que asseguram ser ensinados pelas

universidades. Portanto, a burocracia profissional dá ênfase à autoridade pelo conhecimento adquirido, pela especialização.

Para melhor compreender o funcionamento da burocracia profissional em seu núcleo operacional, Mintzberg (2003) remete a pensá-la como um conjunto de programas-padrão, em que habilidades são aplicadas a situações predeterminadas, denominadas contingências, também padronizadas. Destaca o autor que o profissional, neste modelo, tem duas tarefas básicas: a primeira de categorizar a necessidade do cliente em termos de uma contingência, que indica o programa padrão a usar, tarefa esta conhecida como diagnóstico; e a segunda, de aplicar ou executar esse programa.

A categorização auxilia nas tarefas, na medida em que possibilita otimizar os recursos necessários para atender às demandas. Ainda, a categorização flexibiliza a *burocracia profissional* para que várias tarefas operacionais sejam atribuídas aos profissionais, indivíduos relativamente autônomos.

Uma característica forte da burocracia profissional é a equivalência em sua estrutura entre as bases de agrupamento funcional e de mercado. Neste sentido, o fato de os clientes estarem categorizados, ou de eles próprios se categorizarem de acordo com os especialistas funcionais que os atendem, faz com que a estrutura da burocracia profissional se torne ao mesmo tempo, funcional e baseada no mercado.

A peça-chave da burocracia profissional é o núcleo operacional, dada a ênfase no treinamento de operadores, tarefas verticalmente ampliadas, pouco uso da formalização do comportamento ou sistemas de planejamento e controle. Neste sentido, devido ao alto custo dos profissionais, as universidades, objetivando dinamizar e otimizar sua estrutura, organizam setores para que se possa profissionalizar e qualificar o serviço de apoio.

Outra característica da burocracia profissional é a estrutura altamente descentralizada, tanto na dimensão vertical como horizontal; isso porque o poder sobre o trabalho operacional está na base da estrutura com os profissionais do núcleo operacional. O poder do profissional tem sua origem não apenas no fato de seu trabalho ser bastante complexo, mas também por seus serviços serem, tipicamente, de grande exigência.

A estrutura administrativa apresentada por Mintzberg (2003) para a burocracia profissional sugere que seja uma estrutura altamente democrática, na medida em que possibilite não apenas o controle de seu próprio trabalho, mas também a possibilidade de controlar coletivamente as decisões administrativas.

Os profissionais operacionais executam alguns trabalhos administrativos. Por exemplo, todos os professores da universidade participam de comissões para se assegurarem de que mantêm algum controle sobre as decisões que afetam seu trabalho. Além disso, os administradores profissionais que desejam ter qualquer poder nessas estruturas devem estar habilitados pelo órgão de classe e, preferivelmente, ser eleitos pelos operadores profissionais ou, pelo menos, indicados por eles. Assim, o que emerge é uma estrutura administrativa democrática (MINTZBERG, 2003, p. 221).

As *burocracias profissionais* são denominadas também de “colegiadas”, isso porque os operadores exercem um determinado poder na estrutura, devido às suas habilidades profissionais.

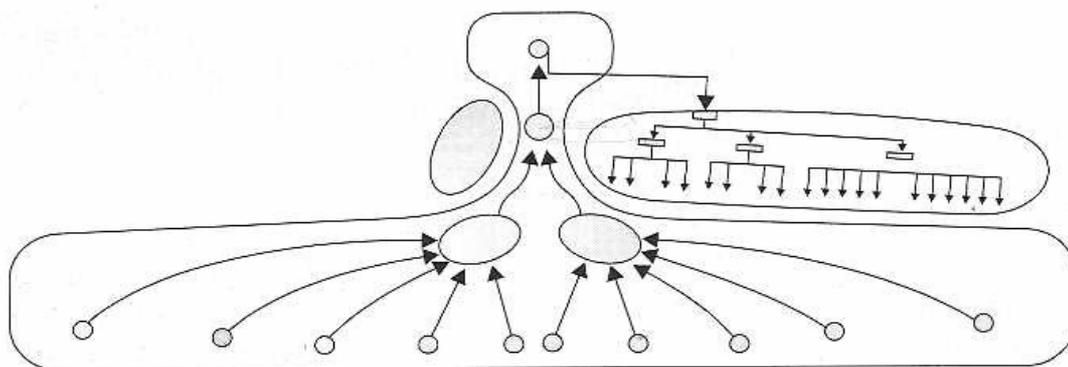
Freqüentemente emergem, na *burocracia profissional*, as hierarquias administrativas paralelas: uma democrática, também denominada de hierarquia profissional, que ocorre de baixo para cima, e outra, burocrática e mecanizada, de cima para baixo, através da assessoria de apoio denominada de hierarquia não-profissional. A primeira, a hierarquia profissional, refere-se ao poder concentrado na *expertise*, ou seja, o conhecimento e as habilidades são variáveis que possibilitam influenciar nas decisões. Muito do poder permanece na base da hierarquia com os

próprios operadores profissionais; entretanto, requer a hierarquia social para que a experiência e a *expertise* dos profissionais possam ser compartilhadas. Essa experiência e reputação reflete na mudança de níveis dos professores universitários, passando de auxiliares para assistentes, depois associados e, finalmente, professor titular.

A hierarquia não-profissional refere-se ao poder centrado no escritório administrativo: diz que “a pesquisa indica que uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento disciplinado dos procedimentos são abordagens opostas para o trabalho e, freqüentemente, criam conflitos nas organizações”. (BLAU APUD MINTZBERG, 2003, p. 222)

A figura 03, apresentada a seguir, ilustra a organização e a forma de atuação das duas hierarquias.

Figura 03 – Hierarquias paralelas na *burocracia profissional*



Fonte: Mintzberg (2003).

Ao se referir ao papel do administrador na *burocracia profissional*, o autor relata que, embora o administrador não tenha condições de controlar diretamente os profissionais, desempenha uma série de papéis que possibilita proporcionar considerável poder indireto na estrutura.

Como primeiro papel, o autor destaca que o administrador profissional passa muito tempo lidando com distúrbios na estrutura, ou seja, o administrador assume uma função de mediador, de negociador, nas situações/divergências que surgem entre as partes envolvidas.

Num segundo papel, os administradores profissionais, especialmente os de nível mais elevado, exercem papéis-chave na fronteira da organização entre os profissionais internos e as partes externas interessadas. Nesta situação, o administrador exerce função política fundamental: se, de um lado, precisa proteger seus profissionais das partes externas; de outro, precisa interagir com esses agentes externos a fim de garantir apoio à organização, tanto moral como financeiro.

Em ambos os papéis, os administradores são vistos como “garotos de recado” de outros profissionais, concepção esta equivocada, segundo o autor, pois os administradores profissionais desempenham papéis que podem representar uma das várias fontes de poder do administrador. Afinal, “o poder é obtido em ambiente de incerteza, e é exatamente aí que os administradores profissionais estão situados” (MINTZBERG, 2003, p. 223).

Assim, conclui-se que o poder nessas estruturas flui aos que dedicam esforço ao trabalho administrativo e não ao trabalho profissional, principalmente para aqueles que o executam bem. Ressalte-se, também, que o administrador profissional somente é reconhecido e, por essa razão, lhe é deliberado poder se for percebido, pelos profissionais, que está a favor de seus interesses.

Para a formulação de estratégias nessas estruturas, é importante que haja interação com instituições externas, e é o perfil dessas instituições que determina a estratégia a ser adotada pelo profissional, podendo, ainda,

devido ao grau de liberdade permitido pela organização, adaptar as estratégias básicas às suas próprias necessidades e interesses.

No entanto, essas mesmas características democráticas e autônomas apresentam os principais problemas deste modelo, isso porque não há um controle paralelo do trabalho estabelecido pela profissão, o que não possibilita a correção das deficiências que os profissionais optam por omitir. Problemas como coordenação, descrição e inovação são os mais comuns de ocorrer (MINTZBERG, 2003).

Os problemas de coordenação referem-se à resistência à supervisão direta, bem como ao ajustamento mútuo, dada a interferência na autonomia do profissional.

Também o processo de categorização emerge como grande fonte de conflito na *burocracia profissional*. Mintzberg (2003) diz que muito sangue político é derramado na reavaliação contínua das contingências, imperfeitamente concebidas em termos de programas artificialmente distinguidos.

Quanto aos problemas de autonomia, estão relacionados à participação e envolvimento nas necessidades da organização, na medida em que o profissional dispõe de autonomia e não há um controle efetivo sobre seu desempenho, sua eficácia.

A *burocracia profissional*, segundo o autor, não pode lidar facilmente com profissionais incompetentes e inescrupulosos. Ressalta ele que os clientes, na maioria das vezes, são forçados a optar pelo profissional, mesmo que não esteja suficientemente habilitado para os atender.

Os problemas de inovação dependem muito da cooperação, na medida em que os programas existentes podem ser aperfeiçoados por especialistas individuais. Novos programas geralmente vão para além das especializações existentes, exigindo das organizações rearranjo das categorizações, o que pode gerar a relutância dos profissionais em trabalhar cooperativamente, transformando-se em problemas de inovação.

Para o autor, na burocracia profissional, há associações profissionais que controlam seus procedimentos e tendem a ser conservadoras; hesitantes em mudar suas práticas bem estabelecidas. Destaca, ainda, que sempre que um membro empreendedor desenvolver uma inovação, inevitavelmente ocorrerão grandes conflitos políticos.

2.6 O Poder nas Organizações

Em todas as relações sociais o poder está presente; no entanto, é nas organizações que adquire importância, pois é nela que se estabelecem as relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções.

March (1989), ao abordar a questão do poder como um mecanismo de escolha social, relata que o poder ocorre a partir de escolhas e combinações de comportamentos de grupos ou entidades, que pactuam preferências, ações e decisões de fatores econômicos, políticos e sistemas sociais.

Em seus estudos, March desenvolveu três abordagens buscando identificar os tipos e meios de utilização do poder junto a grupos sociais em diferentes situações. Na primeira, desenvolveu um estudo experimental em grupos, em que, supõem que, quanto maior o poder do indivíduo, maior é sua força para manipular, pressionar e induzir mudanças, mesmo que resistências sejam manifestadas. No entanto, destaca que a eficácia do

poder *a priori*, quanto à mudança do comportamento, é variável na medida em que a mudança somente irá ocorrer quando houver relevância da matéria sujeita, identificação entre indivíduos dos grupos e a base do poder.

Na segunda abordagem, desenvolvida a partir do estudo da comunidade, segundo o autor, o poder individual exerce uma função latente junto à comunidade, produzindo um resultado final na medida em que variáveis, como recursos (econômico, social, etc.), posições (escritório, papel, etc.) e habilidades (escolha do comportamento, escolha dos aliados, etc.) estejam diretamente associadas aos indivíduos.

É destacado ainda, pelo autor, que esse estudo revelou que em tais comunidades os indivíduos não participam das decisões e muito menos acumulam reputação para o poder. Também foi identificada uma especialização significativa do poder, ou seja, que o mesmo é segmentado e cada líder assume uma de suas diferentes áreas. Ainda nesta abordagem, os líderes mais poderosos representam grupos de coesão (mas também de divergência) no que diz respeito às decisões da comunidade.

Na terceira abordagem, referente ao estudo do poder na estrutura organizacional, March afirma existir um jogo político entre seus integrantes e que a escolha das estratégias ocorrerá a partir das escolhas mútuas e coalizões efetivadas.

Motta (1991, p.156) destaca que, se existe poder conseqüentemente existe um comportamento político, ou seja, “ações gerenciais para adquirir, desenvolver e usar o poder com o intuito de favorecer as preferências de quem age”. Com isso, o poder é usado “para bloquear preferências alheias e contrapor ações consideradas prejudiciais”.

As organizações são constituídas por grupos e indivíduos que articulam interna e externamente seus interesses, os quais prevalecem com

maior ou menor intensidade no meio organizacional, dependendo de como é feita a distribuição interna de recursos e de poder.

Em uma visão pluralista da organização, o autor destaca três premissas: a primeira de que o motivador dos indivíduos são seus próprios interesses; a segunda de que os indivíduos articulam-se e buscam fortalecer-se a partir da formação de grupos de interesses, o que faz com que as decisões sejam resultado das coalizões; e a terceira de que a capacidade de influenciar decisões e ações depende do poder que indivíduos e grupos possuem e, portanto, a luta pelo controle se torna parte integrante da vida administrativa.

Pagès et al (1987), em uma visão mais radical, abordam e analisam o poder nas organizações a partir de quatro perspectivas: econômica, psicológica, ideológica e política. Na perspectiva econômica, ocorre a alienação econômica do indivíduo em relação à organização; na perspectiva psicológica, o indivíduo se aliena psicologicamente à organização, pois, de um lado, ela funciona como uma imensa máquina de prazer e, por outro, como uma máquina de controles em que os indivíduos buscam superar seus limites para poder atender às expectativas da organização; na perspectiva ideológica, a organização produz uma ideologia dominante e o indivíduo passa a produzir uma ideologia semelhante, não contrapondo a organização; e na perspectiva política, cujas as orientações voltam-se para as questões centrais da organização, as regras e as decisões são interiorizadas pelos indivíduos.

Mintzberg et al. (2000), ao analisarem a formação da estratégia nas organizações, destacam que as relações de poder são inerentes às organizações e refere-se aos poderes macro e micro.

O poder micro diz respeito aos grupos internos da organização, movidos por interesses e desejos que podem ser negociados, planejados

entre indivíduos e grupos com interesses comuns, instituindo-se então as coalizões. Neste nível, é latente, nas relações, a articulação política.

Zald e Berger (apud Mintzberg et al., 2000, p. 175), destacam três “Movimentos Sociais em Organizações”. O primeiro refere-se ao *golpe de estado*, em que a tomada do poder vem de dentro e cujo objetivo é deslocar os detentores da autoridade mantendo intacto o sistema de autoridade. O segundo é a *insurgência*, que não busca substituir a liderança, mas, sim, provocar algumas mudanças em algum aspecto da função organizacional. O terceiro são os *movimentos sociais de massa* que podem ser manifestados de formas variadas desde protestos até rebeliões.

Já o poder macro, segundo Mintzberg et al. (2000), refere-se à interdependência da organização com o seu ambiente, ou seja, a interação com sindicatos, fornecedores, concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais.

Para Morgan (2006, p. 152), as organizações são vistas como sistemas de atividade política em que interesses, conflito e poder são variáveis intrínsecas a seu ambiente. Ressalta ainda o autor que “a política de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder”.

CAPÍTULO III - ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o *design* do estudo, sua estrutura, especificando a classificação, método e técnicas de pesquisa.

Lakatos e Marconi (2003), ao caracterizarem o método científico, afirmam que é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, orientando o caminho a ser seguido, identificando os erros e auxiliando nas decisões do cientista.

Os autores ainda descrevem que a preocupação em descobrir não é algo novo, vem desde os tempos mais remotos da humanidade, é algo que não se esgota e cuja necessidade é fundamental para o conhecimento. Morin (1999), ao referir-se ao conhecimento, diz que é ilusório imaginarmos que ele seja uno e evidente, pois, no momento em que há questionamentos a respeito desta noção, há uma fragmentação, diversificação e multiplicação em inúmeras noções, cada uma gerando uma nova interrogação.

Bunge (apud Lakatos e Marconi, 2003), ao definir um conceito moderno para o método diz o método científico é a teoria da investigação, a qual atinge seus objetivos na medida em que, de forma científica, cumpre ou se propõe a cumprir várias etapas do processo: identificação do problema; colocação precisa do problema; procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema; tentativa de solução do problema

com auxílio dos meios identificados; produção de novos dados empíricos ou novas idéias; obtenção de uma solução; investigação das conseqüências da solução obtida; comprovação da solução; e correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta.

Ao conceituar metodologia de pesquisa, Minayo (2002, p. 16) descreve que a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ainda, define como pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade; portanto, para o autor a pesquisa é que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo.

3.1 Fundamentos da pesquisa

As bases que fundamentam uma pesquisa estão alicerçadas na ciência ontológica e epistemológica. Hunges (1980), descreve que nenhuma epistemologia filosófica pode ser composta de verdades auto-evidentes, isso porque, as verdades e crenças de ontem, podem não ser as mesmas de hoje e, por conseguinte, as de hoje, poderão também não ser as verdades de amanhã.

Minayo (2004) relata que as sociedades humanas formam-se e configuram-se em um determinado período e lugar, criando peculiaridades que passam a caracterizá-las. Com isso, “vivem o presente marcado pelo passado e projetado para o futuro, num embate constante entre o que está dado e o que está sendo construído”. Assim, a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características presentes em qualquer questão social. Afirma também que por isso as crises têm um reflexo tanto no desenvolvimento como na decadência de teorias sociais.

A mesma autora destaca que não é só o investigador que dá sentido ao seu trabalho intelectual, mas todos os atores que de uma ou outra forma participam ativamente da vida social, e é isso que dá intencionalidade a suas ações e construções.

Para Gil (1999), o método de pesquisa a ser adotado pelo pesquisador depende de muitos fatores: da natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo e, sobretudo, da inspiração filosófica do pesquisador.

Segundo Burrell e Morgan (*apud* Kelm, 2003) existem premissas de ordem ontológica e epistemológica para a metodologia da investigação. A primeira está relacionada aos aspectos gerais do ser com a natureza, o que possibilita desenvolver paradigmas a partir da percepção da realidade social. Já a premissa epistemológica diz da forma como o indivíduo desenvolve o conhecimento.

As orientações filosóficas de uma pesquisa científica, de acordo com Huges (1980), podem determinar sua orientação a partir de duas perspectivas, o positivismo e o humanismo.

Na perspectiva positivista, a orientação está nos princípios de Comte e o entendimento que se tem é de que os fenômenos estão limitados àquilo que a visão determinista pode observar. Triviños (2006) relata que, no positivismo, somente são aceitos “fatos” desde que os mesmos possam ser observados. Destaca também que as causas dos fenômenos não interessam, pois isso não é positivo e, portanto, passam a ser tarefa da ciência, com o que elimina qualquer perspectiva de colocar a busca científica a serviço das necessidades humanas para resolver os problemas práticos.

Na perspectiva humanista, o conhecimento é obtido a partir de procedimentos interpretativos e as experiências são fundamentais para a construção de uma posição reflexiva em toda a sua complexidade, formando com isso uma consciência científica. Para o autor, a distinção entre as ciências naturais e sociais é de que nas ciências sociais as pessoas tanto são sujeitos quanto objeto de investigação e, por isso, toda a análise da investigação deve estar voltada a esses agentes, pois a interação social se dá a partir da compreensão e interpretação que cada um faz a respeito do contexto.

Considerando essas dimensões, a opção filosófica desta pesquisadora para o desenvolvimento da pesquisa é a orientação humanista.

3.2 Classificação quanto à natureza da pesquisa

A natureza da pesquisa é determinada pelo problema definido. Lakatos e Marconi (1990) argumentam que os planos de pesquisa variam de acordo com sua finalidade; diante disso, a teoria deve ser o ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema.

Boaventura (2004), ao abordar a natureza da pesquisa, destaca que é fundamental definir precisamente o problema, o qual não pode ser resolvido pela crença, nem pela tradição ou pelo conselho, mas supõe a existência de informações preliminares e o uso de métodos e técnicas investigativas.

Neste sentido, esta pesquisa se classifica como aplicada, pois buscou, através de um método investigativo, compreender como se dá o processo de tomada de decisão na Universidade, a partir da percepção dos agentes envolvidos nas decisões. De igual modo, como acontecem às interferências

políticas inerentes à natureza da organização e à racionalidade administrativa exigida no ambiente universitário.

3.3 Classificação da pesquisa quanto ao problema e objetivos

Por ser um Estudo de Caso que abordou o dinamismo e a especificidade de uma realidade organizacional, a pesquisa, em sua essência, foi também de caráter social, pois abordou o conjunto de expressões humanas constantes na estrutura da Universidade, os processos de tomada de decisões e os sujeitos envolvidos.

Yin (2001) conceitua o estudo de caso como uma investigação que parte de uma situação empírica em que, a partir de um contexto real, estuda fenômenos contemporâneos. O mesmo autor recomenda que o pesquisador de Estudo de Caso deve ser versátil na metodologia aplicada, devendo obedecer a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade durante a coleta de informações.

No que diz respeito às alternativas de estudo, a pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva.

Qualitativa, com enfoque crítico-participativo, pois se pretendeu, com o estudo, a partir dos fundamentos de Minayo (2002), responder a questões muito particulares, na medida em que remete a preocupações com uma realidade não-quantificável. Triviños (2006) aponta para duas linhas no campo da pesquisa qualitativa: a primeira, referente ao enfoque subjetivista-compreensivista, que privilegia os aspectos subjetivos dos atores; a segunda, relativo ao enfoque crítico-participativo, com visão histórico-estrutural, que aponta para a dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer a realidade para transformá-la em processos contextuais e dinâmicos complexos.

Descritiva, pois analisou características peculiares de uma determinada população, identificando e descrevendo fenômenos a partir de registros, análise e interpretação de dados. Lakatos e Marconi (2003) e, ainda, Triviños (1987) referem-se à pesquisa descritiva como método de investigação de pesquisa empírica, que tem como principal finalidade identificar e aprofundar a descrição de um determinado fato ou fenômeno da realidade.

3.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Esta pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, pois envolve a investigação, por intermédio de entrevistas junto a um grupo de docentes integrantes do quadro de carreira do magistério superior da Unijuí.

Oliveira (1999), considera que as técnicas de entrevista são importantes, pois, através da entrevista, busca-se identificar as posições a partir da compreensão e concepção de cada entrevistado acerca do problema pesquisado.

O método de coleta de dados e suas fases posteriores foi desenvolvido a partir dos fundamentos de Lakatos e Marconi (2003). Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista em que constavam variáveis que remeteram os entrevistados a manifestarem suas percepções a respeito do processo decisório na Unijuí, para posterior análise. Essas variáveis foram criadas tendo em vista os fundamentos dos modelos de governança universitária (burocrático-racional, colegial, político e anarquia organizada), descritos por Ellström (1983) e reproduzidos no diagrama dos níveis de decisão na universidade de Hardy e Fachin (2000).

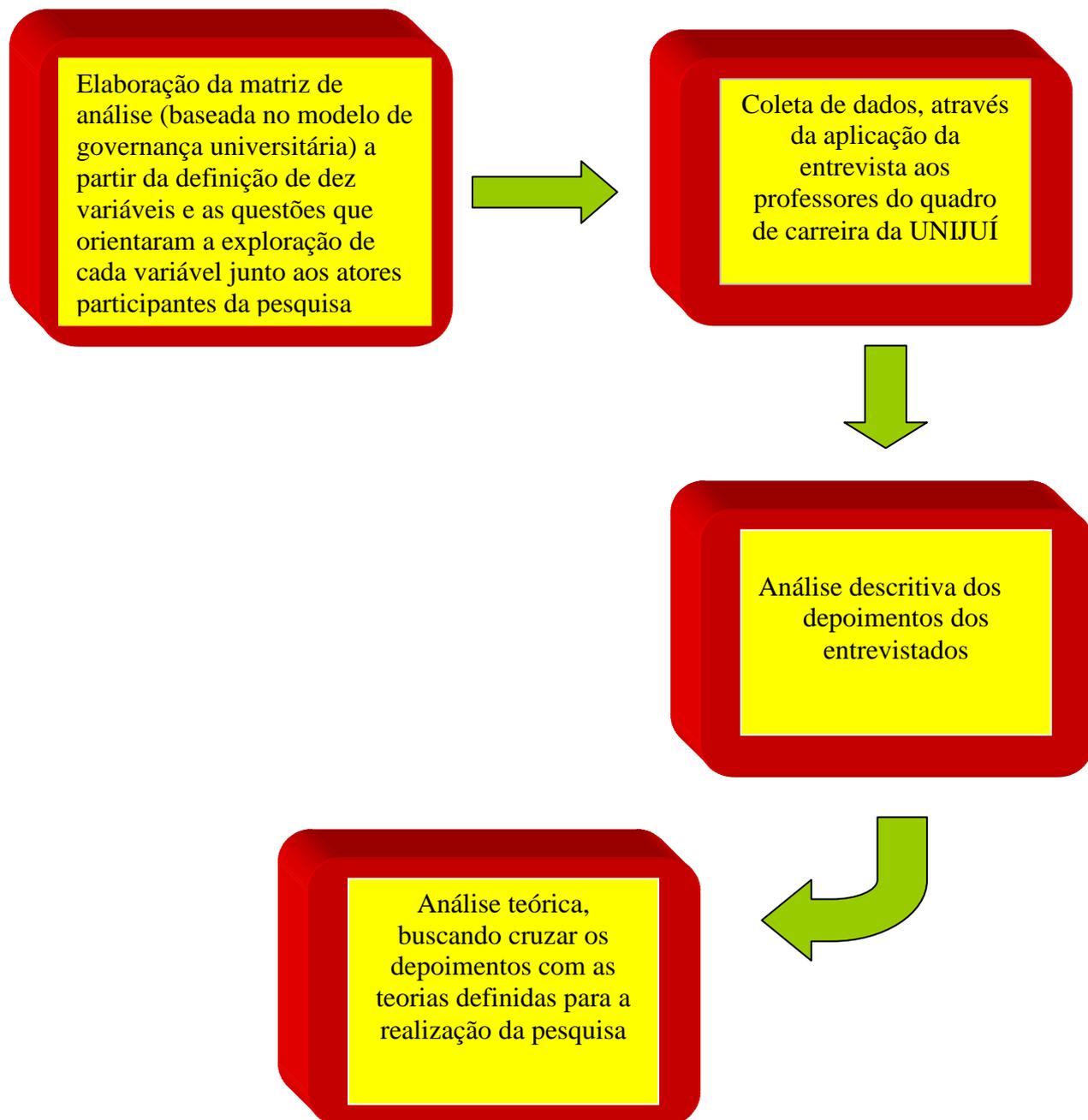
Os fatores de análise investigados foram: a *autonomia*, em que os entrevistados apresentaram como percebem sua autonomia, o controle

efetivado e de que forma seu trabalho é avaliado; a *responsabilidade*, que possibilitou identificar como as pessoas percebem o seu nível de responsabilidade, e dos demais participantes do processo de tomada de decisão e a forma como as pessoas assumem a sua responsabilidade diante do contexto institucional; a *complexidade*, em que as pessoas relataram como percebem o grau de complexidade, o envolvimento nas discussões e o comportamento das pessoas no que diz respeito à tomada de decisão na UNIJUÍ; as *limitações*, em que foram relatadas as dificuldades na tomada de decisão e suas repercussões no desempenho institucional; o *poder e grau de impacto*, que buscou identificar as repercussões na análise dos resultados globais da Instituição e, também, até que ponto existe liberdade e responsabilidade das pessoas na tomada de decisão; a *capacidade de julgamento profissional*, que possibilitou às pessoas relatar em quais situações é possível desenvolver seu julgamento profissional, até que ponto ele é considerado e quais os elementos que fundamentam suas decisões; a *participação e comprometimento*, em que os entrevistados abordaram os princípios norteadores de suas decisões, o grau de participação e comprometimento e, ainda, quais variáveis contingenciais influenciam na tomada de decisão; o *embasamento/motivação*, em que foram manifestadas as motivações que levam os entrevistados a participar das decisões e, ainda, como que percebem o envolvimento e os interesses que embasam as decisões do seu grupo de trabalho; a *dependência/independência*, que possibilitou identificar os níveis de dependência de variáveis internas ou externas, as interferências exercidas sobre as decisões dos entrevistados e, também, as decisões institucionais; e a *adesão*, que possibilitou identificar como as pessoas reagem e absorvem as decisões institucionais, além das manifestações que ocorrem quando da resistência.

Ainda anterior à aplicação definitiva da pesquisa, foi desenvolvido um pré-teste, que procurou identificar a fidedignidade na aplicação, a validade dos dados coletados e sua operatividade. O pré-teste também possibilita a obtenção de uma estimativa sobre os resultados futuros (LAKATOS E MARCONI, 2003).

A análise e interpretação dos dados são duas atividades distintas, porém estreitamente ligadas, segundo as autoras. Na análise dos dados, são evidenciadas as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores que influenciam no comportamento e atitudes das pessoas. Na interpretação é dado um significado mais amplo às respostas, expondo o verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esse significado será efetivado a partir da análise textual dos resultados obtidos na pesquisa e a relação com as teorias definidas para o estudo.

FIGURA 04 - Passos para a coleta e tratamento dos dados



Fonte: Elaboração da pesquisadora a partir de Carvalho & Vergara, 2002, p. 84.

3.5 Amostragem

A população alvo definida para participar da pesquisa compõe os diferentes órgãos colegiados da Universidade. A escolha dos participantes se deu por conveniência por se entender que pessoas que integraram o quadro de docentes da Universidade e que têm uma trajetória de participação e envolvimento na Instituição poderiam contribuir com informações mais consistentes.

Gil (1999), ao apresentar os tipos de amostragem, classifica dois grandes grupos: a amostragem probabilística e a não-probabilística. O primeiro grupo refere-se à pesquisa científica e se baseia nas leis dos grandes números, da regularidade estatística, da inércia dos grandes números e na lei da permanência dos pequenos números. Já o segundo grupo, não apresenta fundamentação numérica.

A amostragem probabilística é mais usual em casos de aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerado e por etapa. As amostragens não-probabilísticas são utilizadas em amostragem por acessibilidade, por tipicidade e por cotas.

A amostragem aleatória simples é o procedimento básico da amostragem científica. Na amostragem sistemática, há uma variação da amostragem aleatória simples, sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada elemento seja identificado pela posição. A amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. Já a amostragem por conglomerados é indicada em situações em que é difícil a identificação de seus elementos. A amostragem por etapas dá-se quando a população se compõe por unidades que podem ser distribuídas em diversos estágios. Por acessibilidade ou conveniência é o tipo de amostragem caracterizada pela flexibilidade, ou seja, o pesquisador seleciona os elementos a que tem

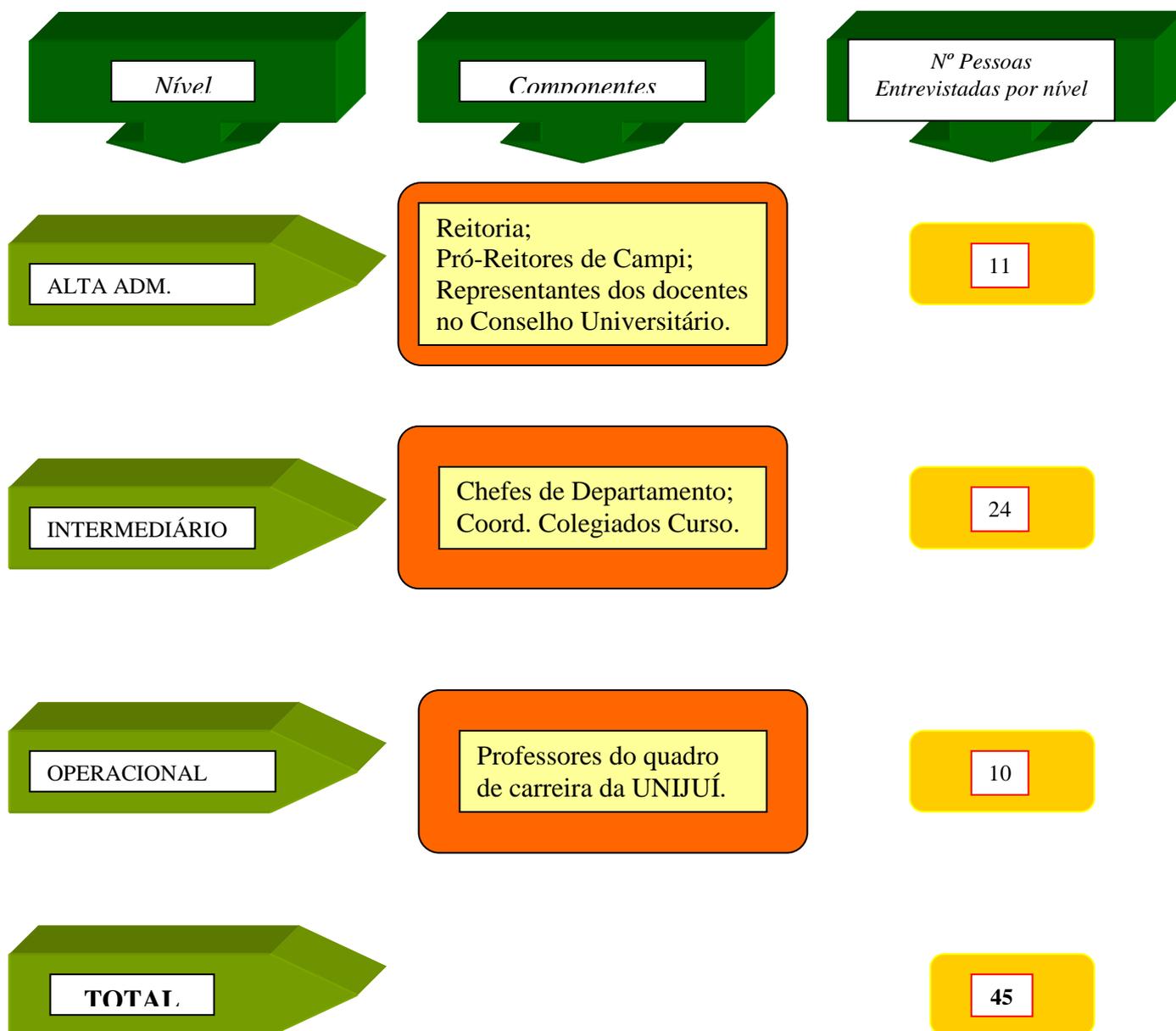
acesso, admitindo que o universo selecionado represente de alguma forma a população. A amostragem por tipicidade ou intencional seleciona subgrupos da população, os quais são considerados representativos de toda a população. E, finalmente, a amostragem por cotas que apresenta maior rigor, na medida em que é desenvolvida em três fases: classificação da população; determinação da proporção da população a ser colocada em cada classe; e fixação de cotas para cada observador ou entrevistador.

Minayo (2002) destaca a importância quando da definição da amostragem. Segundo a autora, a pesquisa qualitativa não deve basear-se em critério numérico; no entanto, deve garantir representatividade. Ainda, ressalta ser fundamental identificar os indivíduos sociais que têm uma vinculação mais significativa com o problema a ser investigado.

Diante desses fundamentos, entende-se que a amostragem para a obtenção dos dados para a pesquisa é estratificada, pois foram definidos três subgrupos de acordo com a função na estrutura hierárquica da Instituição: subgrupo da alta cúpula, integrados pela Reitoria e representantes dos docentes junto ao Conselho Universitário, totalizando 12 pessoas; subgrupo do nível gerencial, composto pelos 12 Chefes de Departamento e 12 Coordenadores de Colegiados de Curso, optou-se pela definição de um coordenador de curso por Departamento; e subgrupo do nível operacional em que foram entrevistados 09 professores do quadro de carreira do magistério superior da Unijuí. A amostragem também é classificada como intencional, uma vez que se fez opção por um conjunto de pessoas julgado representativo dos principais segmentos responsáveis pelas decisões na universidade, ou seja, em algum momento de sua história na instituição, os professores entrevistados do nível operacional, tiveram a oportunidade de assumir algum cargo diretivo ou chefia de departamento, coordenação de curso ou reitoria.

O esquema abaixo mostra os públicos integrantes de cada segmento pesquisado.

FIGURA 05 – Participantes e Segmentos da Pesquisa



Fonte: Elaboração da pesquisadora, 2007.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo consta a apresentação e a análise descritiva efetuadas a partir dos dados obtidos na pesquisa. Num primeiro momento, é descrita a história e caracterização da UNIJUÍ, instituição objeto de estudo na pesquisa. Na seqüência, é apresentada a análise descritiva das variáveis a partir das percepções dos entrevistados, nos três níveis identificados e definidos nos estratos (estratégico, gerencial e operacional) quais são: autonomia; responsabilidade; complexidade; limitações; poder de decisão; capacidade de julgamento profissional; níveis de participação e comprometimento; embasamento e motivação; dependência ou independência; e grau de adesão das pessoas.

Logo após a sistematização das entrevistas, é apresentada a análise teórica à luz das abordagens que fundamentam esta pesquisa, tendo como referência principal o diagrama que descreve os três níveis decisórios no ambiente universitário e os modelos de governança universitária (Hardy e Fachin, 2000).

4.1. Caracterização da UNIJUÍ

Criada em 1956 e instalada em março de 1957, a FAFI – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras -, foi quem originou a UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS -, instituição filantrópica, de caráter comunitário e regional, que integra o quadro de

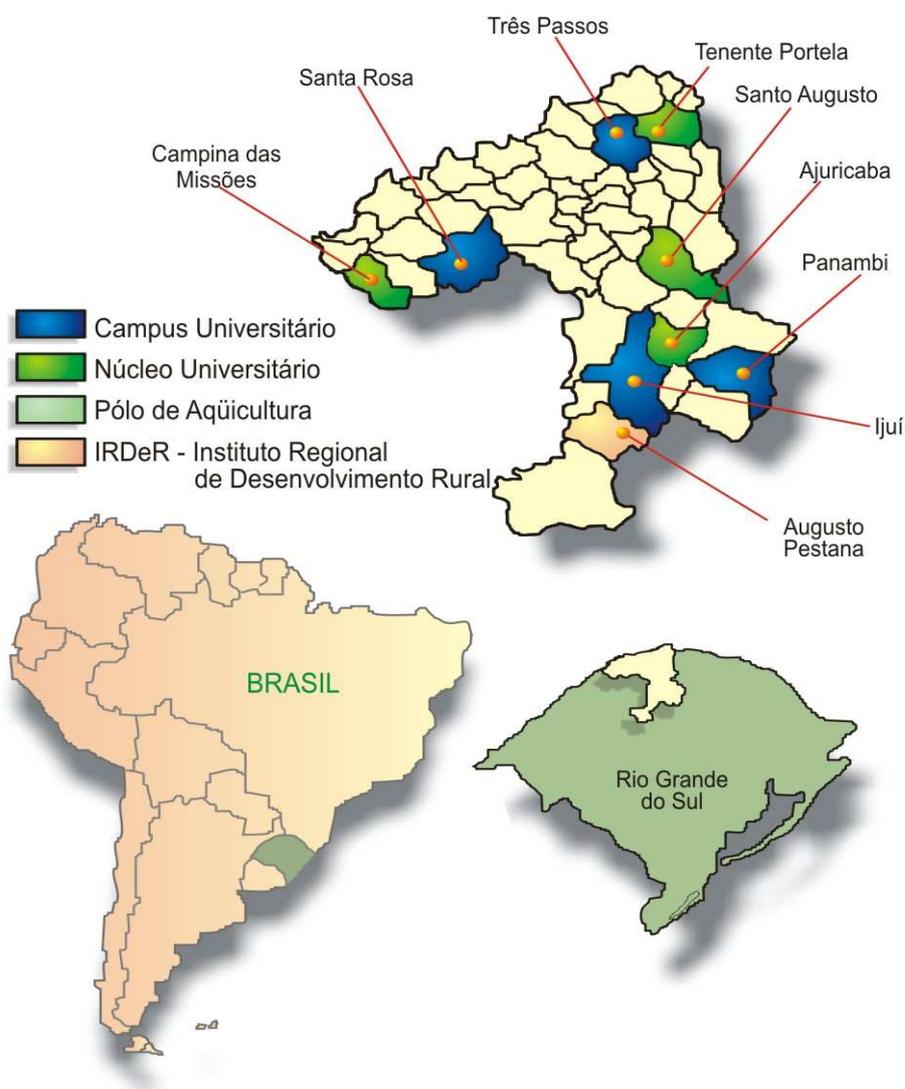
mantidas da FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado.

Segundo Brum (1998), a FAFI nasceu da convergência fecunda de duas vertentes de interesses e preocupações: a primeira, era a Ordem dos Frades Menores Franciscanos (Capuchinhos) do Rio Grande do Sul, que buscava uma formação mais comprometida de seus membros com as aspirações da população, na medida em que tinha a perspectiva de qualificar recursos humanos para atuar no ensino secundário; a segunda, eram as necessidades e anseios da comunidade de Ijuí e da região para que se implantasse o ensino superior nessa área geográfica, pois isso desencadearia o processo de desenvolvimento na medida que os recursos humanos estariam qualificados.

Fruto do trabalho desenvolvido pela FAFI, em 1985 é concebido o status de Universidade passando a denominar-se UNIJUÍ – Universidade de Ijuí. Em 1994, a UNIJUÍ transforma-se em Universidade Regional multicampi, com sede em Ijuí, constitui campi nos municípios de Santa Rosa, Panambi e Três Passos e, também, núcleos universitários nos municípios de Santo Augusto e Campina das Missões. Assim sua abrangência e atuação contemplam cerca de 50 municípios da Região Noroeste do Estado do RS, conforme pode ser visualizado no mapa a seguir.

FIGURA 06 – Região de Abrangência da UNIJUÍ

Região de atuação prioritária da Unijuí



Fonte: Reitoria UNIJUÍ, 2007.

4.2. Estrutura e Organização da UNIJUÍ

A UNIJUÍ é a maior mantida da FIDENE e tem por objetivos: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimentos, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua

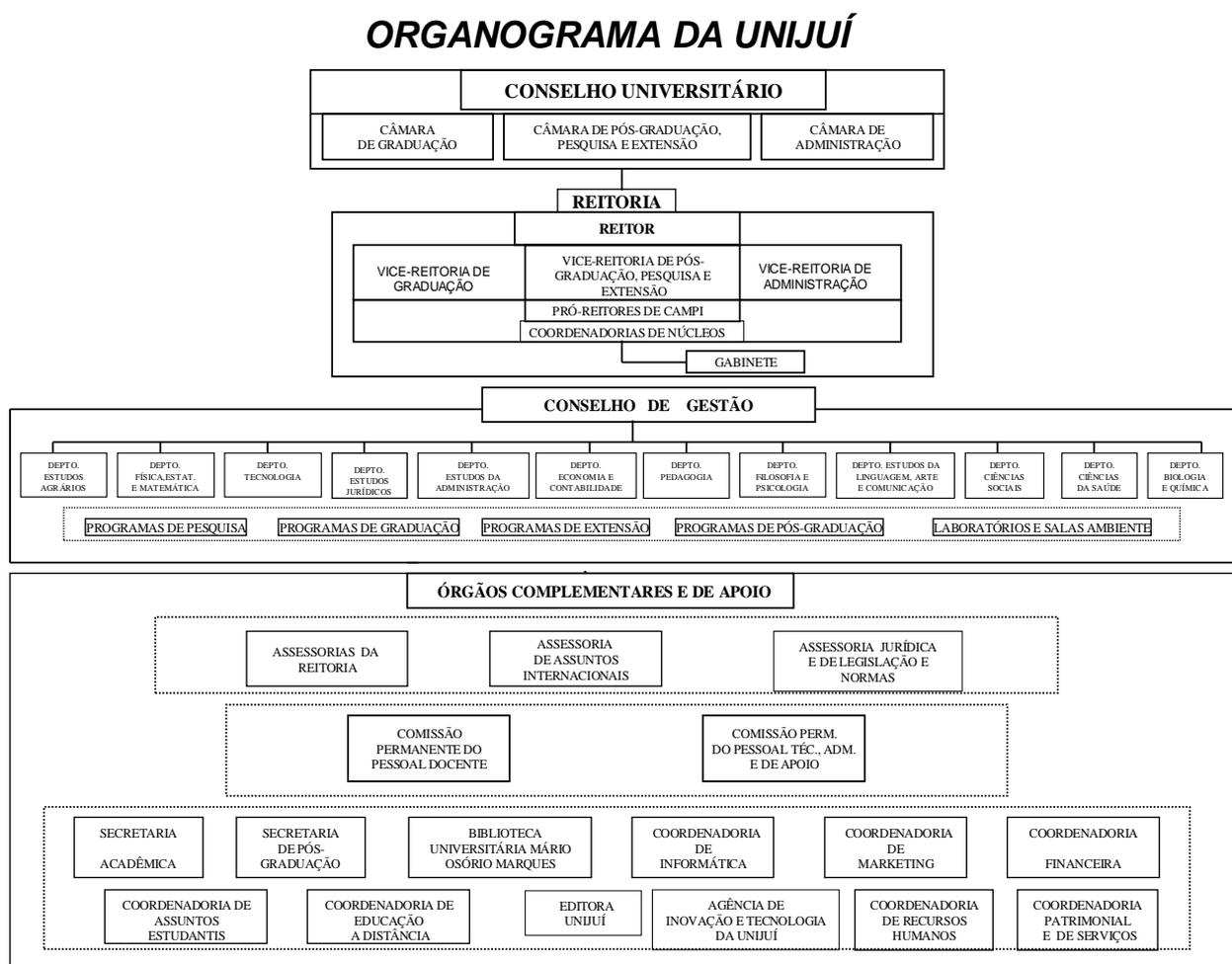
formação contínua; manter um *corpus* acadêmico dedicado à produção e circulação do saber; desenvolver a pesquisa comprometida com o pleno desenvolvimento humano e social; promover pelo ensino, o cultivo das áreas fundamentais do conhecimento e a capacitação de quadro de profissionais exigidos pelo desenvolvimento da região e do país; promover a extensão, aberta à participação da comunidade, visando à difusão das conquistas e dos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica; e atender aos demais objetivos estatutários da Mantenedora, compatíveis com as dimensões específicas da atuação universitária. A UNIJUÍ tem autonomia pedagógico-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, bem como disciplinar.

Integram sua estrutura os seguintes órgãos de administração:

- O Conselho Universitário;
- A Reitoria;
- O Conselho de Gestão;
- Os Departamentos;
- O Conselho Departamental;
- Os Colegiados dos Programas de Ensino.

Para melhor compreender a estrutura decisória da UNIJUÍ, é apresentado a seguir seu organograma.

FIGURA 07 – Organograma da UNIJUÍ



Fonte: Reitoria UNIJUÍ, 2007.

O Conselho Universitário é o órgão máximo de decisão, cabendo a ele deliberar, normatizar, supervisionar e servir como órgão consultivo. Integram esse Conselho a Reitoria, os Chefes de Departamento, 3 membros da comunidade regional, eleitos pela Assembléia Geral da Mantenedora, 5 membros representantes do quadro de carreira do Magistério Superior, os quais são eleitos pelo universo do corpo de docentes, 5 membros do corpo discente, por eles eleitos, e 5 membros do pessoal técnico-administrativo, por ele eleitos.

A Reitoria é um órgão superior executivo da UNIJUÍ e é integrada pelo Reitor, Vice-Reitor de Graduação, Vice-Reitor de Pós-Graduação,

Pesquisa e Extensão, Vice-Reitor de Administração e Pró-Reitores de Campus.

Ao Conselho de Gestão compete articular os Campi, Núcleos e Departamentos entre si e com a Administração Superior. Cabe ao Reitor presidir esse Conselho, que é integrado por: Vice-Reitores; Pró-Reitores de Campus; Coordenadores dos Núcleos Universitários; e Chefes de Departamento.

O Departamento é a unidade básica da UNIJUÍ em que congrega docentes para atuação integrada nas dimensões da pesquisa, do ensino e da extensão em determinadas áreas do conhecimento, e para todos os efeitos da organização administrativa e da distribuição do pessoal, com atribuições normativas, de coordenação e de controle.

O Colegiado do Departamento é a instância máxima de deliberação no âmbito do Departamento e é composto pelos docentes e funcionários do quadro técnico-administrativo e de apoio nele adscritos, bem como pela representação estudantil.

O Colegiado de Coordenação dos Programas de Ensino é estruturado por Programa de Ensino, cabendo a ele elaborar e propor o projeto político-pedagógico do Curso e, posteriormente, encaminhar para apreciação e aprovação do Conselho Universitário.

A UNIJUÍ oferta hoje cerca de 30 programas de ensino, 30 cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* e MBA e 3 Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Atualmente a UNIJUÍ tem em seu quadro 560 docentes e 630 técnico-administrativos e de apoio.

4.3. Sistematização e análise dos resultados

Neste item será apresentada a sistematização das entrevistas, por variável e por estrato. Logo em seguida, será feita a análise teórica com base nos modelos de análise utilizados.

4.3.1. Com relação à variável autonomia na tomada de decisão

4.3.1.1. Percepção dos níveis de decisão

a - Nível Estratégico

As pessoas entrevistadas neste nível declararam perceber uma autonomia significativa na medida em que podem decidir e votar de acordo com suas convicções; da mesma forma, há autonomia na organização e execução das atividades mais executivas. Já na definição de grandes políticas estratégicas a prática, é de envolvimento coletivo.

Quanto às limitações na autonomia, foi relatada a existência de fatores restritivos de contexto, como as condições políticas internas à implantação de medidas, ainda as ações individuais, da equipe diretiva, são fiscalizadas informalmente no dia-a-dia, na medida em que, há um “plano de governo” previamente definido. Outra limitação apontada é o engessamento das questões levadas à discussão no CONSU, pois já estão definidas “...a decisão já vem formatada e um grupo articula para que a decisão passe...”.

Outra questão destacada pelos entrevistados é a de que neste nível decisório, as funções têm um caráter político importante, seja interno ou externo à Instituição, o que, em dado momento, é positivo e em outro pode ser negativo, pois as pessoas sempre estão procurando responder ou ao grupo que representam ou, ainda, à comunidade externa.

Quanto ao controle, os integrantes da Reitoria, incluindo os Pró-Reitores de Campi, manifestaram a existência de controle, o qual ocorre ora

pelos documentos formais reguladores, como estatuto, regimento e resoluções institucionais, ora pelo controle político realizado pelos professores e funcionários, ao primarem pelo cumprimento adequado e justo das normas pré-existentes. Salientam a existência de um “controle social e institucional”. A comunidade acadêmica exerce um controle implícito a partir de indicadores por eles definidos. Também foram apontadas a produção acadêmica e as publicações como forma de controle de caráter externo.

Foi ressaltado que existem instâncias decisórias e a dinâmica e complexidade institucional têm características peculiares que restringem a capacidade de controle, “ele é bastante fluído”, o denominador comum é o desempenho econômico e operacional constituído pelas variáveis que avaliam a efetividade das ações na dimensão estratégica.

A Reitoria dispõe de um conjunto amplo de informações da instituição; já os membros dos Conselhos trabalham com informações de determinados segmentos. Isso faz com que a Reitoria seja propositiva, em função de compreender a complexidade. Aos conselhos superiores cabe a tarefa de avaliar e aperfeiçoar, mas não a de elaborar as propostas.

A avaliação ocorre, na maioria das situações, informalmente, e não por mecanismos formais de avaliação, o que torna esse processo fragilizado na Instituição. Em muitas situações as decisões são de ordem política e, nelas, o bom senso tem que prevalecer.

No CONSU, a avaliação ocorre pelos pares que compõem o Colegiado, na medida em que são esses que acompanham a atuação dos representantes. Os Conselheiros representantes dos docentes destacaram que em nenhum momento foram procurados pelos seus pares para saber dos encaminhamentos efetuados por esse Conselho. Foi salientado, por um dos entrevistados, que é difícil que as pessoas externas ao CONSU tomem

conhecimento da posição de cada membro, na medida em que as decisões são colegiadas.

b) Nível Gerencial

Os entrevistados, ao serem indagados acerca do grau de autonomia, referiram-se a uma autonomia limitada, pois há uma hierarquia dentro da Instituição e existem espaços institucionalizados em que há representação e as decisões passam por ampla discussão.

Os Coordenadores de Colegiado de Curso manifestaram um sentimento de mero executor das ações definidas no Colegiado do Curso, tendo autonomia apenas nas atividades burocráticas, já que as questões estratégicas são deixadas de lado: “... as decisões são tomadas à margem do poder que o coordenador teria ou o próprio colegiado...”; por vezes, a Reitoria e Vice-Reitorias chamam a si essas decisões. Foi destacado que a autonomia dos Coordenadores se dá quando da oferta de componentes curriculares e no que diz respeito ao projeto político-pedagógico do curso. Relatam também a existência de tratamentos diferenciados para os cursos e que isso os torna vulneráveis.

É relatado também que esse processo de normatização, de burocratização, faz com que os Coordenadores fiquem cada vez mais “amarrados”. Conforme um dos entrevistados, o Coordenador de Curso “... aglutina tarefas, mas não o poder decisório”. Afirmaram, que recebem poucas informações referentes às diretrizes do MEC, as quais chegam aos poucos, e com interpretações diferenciadas.

Quanto à autonomia dos Chefes de Departamento, ela só existe para questões administrativas do dia-a-dia. As decisões de caráter político passam pela discussão do Colegiado do Departamento, tendo aí uma

constante conciliação de interesses. A dificuldade está no momento da implantação da decisão, pois o chefe também é colega: “... há dificuldade de assumir em função da proximidade com os colegas”. Ainda, segundo a percepção de um entrevistado, embora se entenda que a autonomia seja plena, não significa dizer que seja exercida na sua plenitude, isso porque a prática é de discutir com o grupo antes de qualquer encaminhamento.

Quanto ao controle, os Chefes de Departamento manifestaram que, dada a complexidade institucional, percebem um controle mais burocrático através de controles formais, como regulamentos institucionais internos (Secretaria Acadêmica, Vice-Reitoria de Graduação) e externos, priorizando o desempenho econômico na condução da gestão da unidade: “... o controle se dá muito mais a partir do que você gera no departamento...”. Ainda alguns entendem que o que existe é uma prestação de contas junto ao grupo que os elegeram, o que não caracterizam como controle, mas sim um acompanhamento, salientando que o grupo reage de acordo com o seu interesse. A ausência de decisão também é cobrada com rigor.

De forma unânime, os entrevistados relataram que, formalmente, não existe um sistema de avaliação das atividades. Do ponto de vista informal existe sim uma avaliação, caráter qualitativo e não quantitativo, que acontece de diferentes formas. Uma delas é quando da recondução dos gestores, tanto no nível de departamento quanto no nível de colegiado de curso; outra forma é o impacto dos resultados sobre o ambiente institucional. Um entrevistado entende que a avaliação ocorre: “...pela satisfação, pelas coisas que o grupo demanda e a gente acaba conseguindo...”

Outra leitura feita por um dos entrevistados a respeito deste assunto é de que sim, a avaliação acontece, pois, na medida em que o chefe de

departamento não consegue resolver determinada situação, existe a interferência de uma instância inferior.

Alguns manifestaram também que o controle e a avaliação são tomados por certa subjetividade, uma vez que, se as pessoas são indicadas a determinados cargos com estilos de lideranças diversos, isso acaba influenciando a gestão do dia a dia. No âmbito da Instituição, existem níveis diferenciados de controle e avaliação formal, “...alguns são mais democráticos outros mais autoritários...”, mas, no âmbito das relações, existe também uma avaliação informal. Ressaltam a necessidade de haver uma capacitação para as pessoas que assumem atividades gerenciais, pois a dinâmica institucional faz com que se cometam erros, causando com isso desgaste físico e emocional.

c) Nível Operacional

No nível operacional foi possível identificar diferentes percepções que apontam para dois lados distintos. Do ponto de vista acadêmico, embora tenham uma autonomia circunscrita pelas normas, seja do MEC ou da UNIJUÍ, os entrevistados responderam, por unanimidade, deterem uma autonomia em sala de aula, quanto à metodologia utilizada e ao conteúdo trabalhado, conforme depoimento de um entrevistado “... tenho um campo aberto para a minha criatividade”. Já a autonomia passa a ser limitada no que tange à definição de quais disciplinas o professor irá assumir e em quais projetos de pesquisa e extensão irá atuar. Essas definições passam por uma estrutura institucional que direciona as ações atinentes a cada professor.

Há também a constatação, por parte de alguns entrevistados, que tem cada vez menos autonomia para decidir sobre suas atividades. Já outro entrevistado observa que se criou uma concepção errada do modelo de

tomada de decisão colegial, por se acreditar que esse modelo não é suficientemente ágil para responder às questões externas de mercado. Relata ainda que as pessoas foram, gradativamente, construindo uma visão de que havia necessidade de haver uma profissionalização da gestão. Com isso as pessoas passaram a jogar a responsabilidade da decisão no “outro”, eximindo-se da sua. Ressalta que, cada vez mais, os colegiados estão à margem de participarem das grandes decisões. Observa que as decisões estratégicas estão sendo definidas no nível estratégico. Entende que deveria predominar o “... princípio da descentralização com responsabilização”. Constata que quando as pessoas participam das decisões sentem-se satisfeitas e responsáveis e frustram-se quando as decisões são tomadas de forma centralizada.

O entendimento deste nível a respeito do controle sobre as atividades tem um caráter quantitativo e não qualitativo. As ações dos professores são controladas pelo Colegiado de Curso e Departamento, observando-se as normas e os regulamentos institucionais, sendo ora mais ora menos intenso. No entanto, entendem que uma instituição não funciona sem controle “...um controle de ordem”.

Quanto à avaliação, os entrevistados relatam que ela acontece tanto pela via formal como informal. Do ponto de vista formal, ela acontece a partir do cumprimento das formalidades, dos requisitos, das atividades, da produção pelo cumprimento das horas. Também, apontaram, pelos mecanismos definidos pelo MEC e, em alguns poucos momentos, mediante avaliação qualitativa. Na pós-graduação, a avaliação dá-se pela produção científica. Já os alunos avaliam a atuação dos professores informalmente, qualitativamente.

Foi manifestada ainda a preocupação por não perceberem uma avaliação do trabalho no que se refere ao desempenho acadêmico dos

professores: “... aquilo que o professor faz na sua essência...”, estendendo-se inclusive para o plano de ascensão profissional, atribuindo essa ausência de avaliação à limitação econômica. Salienta o entrevistado que isso remete a pensar que a autonomia tem, como consequência, a falta de acompanhamento e de qualificação do trabalho acadêmico dos docentes. Ao fim conclui que a avaliação deveria passar por todos os níveis: pesquisa, ensino e orientações. Considera-se também que existe uma avaliação “subjetiva” a qual passa também por “...questões de ordem política, grupos separados até em torno de lutas de poder na Instituição”.

4.3.1.2 Análise Teórica

Considerando o resultado da pesquisa no que se refere à variável autonomia no processo decisório na Unijuí, observa-se a relação com os estudos de Hardy e Fachin (2000), ao destacarem que, no âmbito da academia, da pesquisa e do ensino, as decisões ocorrem no contexto de julgamentos individuais, ou seja, o professor tem autonomia para decidir a metodologia de sala de aula ou, então, conduzir sua pesquisa.

É possível identificar diferentes níveis e percepções acerca da autonomia na estrutura da Unijuí de acordo com os depoimentos dos entrevistados. Blau (apud Hardy e Fachin, 2000) descreve que, no modelo burocrático-racional, considerando a natureza da atividade universitária, existem contradições entre a rigidez e a disciplina, que são típicas de uma burocracia, e a flexibilidade e inovação, que são fundamentais para o trabalho acadêmico. Isso possibilita identificar a prática de uma burocracia descentralizada.

Quanto às limitações da autonomia no processo decisório, mencionadas pelos entrevistados, Satow, de acordo com Hardy e Fachin (2000), aponta que, na burocracia tradicional, prática do modelo racional-

burocrático, a obediência é adquirida através da definição de regras e leis formalizadas e a autoridade ocorre pela racionalidade-legal. Ainda, as limitações podem ser identificadas na posição de Ellström (1983), que, ao referir-se às limitações da autonomia, remete para a dificuldade de discernimento na racionalidade organizacional, que pode ter como origem ou os limites cognitivos dos indivíduos ou, então, as circunstâncias desfavoráveis às organizações.

Quando mencionada a forma como a cúpula diretiva da Unijuí conduz as discussões junto ao Conselho Universitário, em que as questões são encaminhadas para as reuniões com as decisões já definidas, identifica-se aí uma relação com as características do modelo político, pois, segundo Ellström (1983), as universidades podem ser caracterizadas como entidades políticas, dada a diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados.

Outro aspecto considerado pelos entrevistados do nível gerencial diz respeito à vulnerabilidade de alguns departamentos pela falta de um tratamento homogêneo para as questões, embora existam normas devidamente formalizadas. Enquadram-se na situação descrita por Pfeffer e Salancik (1974), que apontam para a dependência de recurso e destacam a influência política como elemento significativo neste processo.

Quanto à autonomia do departamento e sua forma de encaminhamento, a análise remete ao modelo colegial, em que Hardy e Fachin (2000) fazem referência à influência do corpo docente no processo decisório em nível departamental, caracterizando assim a descentralização dentro de uma subunidade.

O controle e a avaliação ocorrem observando as questões quantitativas e não qualitativas das atividades. Essa concepção está contemplada no modelo burocrático-racional a partir dos estudos de Satow,

citados por Hardy e Fachin (2000), que destaca a existência de regras e regulamentos formais que padronizam as atividades e a coordenação ocorre através da divisão do trabalho, não existindo uma supervisão direta do trabalho. Mintzberg (2003) observa a dificuldade de controlar efetivamente o desempenho das pessoas, identificando essa questão como um dos problemas da autonomia.

4.3.2. Com relação a variável responsabilidade na tomada de decisão

4.3.2.1 – Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Foram apontados diferentes níveis de responsabilidade. Um primeiro diz das atribuições da função, outro aponta para a responsabilidade a partir de uma leitura adequada do contexto, o que possibilita a proposição de alternativas inovadoras capazes de garantir a viabilidade institucional “...que sejam politicamente factíveis, economicamente viáveis e operacionalmente sustentáveis”. A maior responsabilidade é a que não está instituída, pois diz de uma responsabilidade política; porém, destacam que, em algumas situações, as pessoas votam pensando em seus interesses e não nos interesses institucionais.

Um entrevistado relatou que, embora o CONSU seja a instância superior da Instituição, as questões já chegam ao Conselho decididas, com isso desencadeando um sentimento de frustração: “... me sinto um pouco desresponsabilizado”.

Outro entrevistado reitera que “...tenho defendido que a Universidade vivencie de forma radical o seu caráter autogestionário”. Dizendo isso, o entrevistado compreende que é contraditório defender a autogestão e não assumir a responsabilidade. Observa, com certa

preocupação, que há no plano da instituição certo desinteresse por parte das pessoas: “...os velhos estão cansados e os novos não estão interessados...”. O mesmo expressa que as pessoas buscam tão-somente a sobrevivência, não dando a devida importância às questões políticas da instituição.

Embora todos confirmem que as pessoas assumem sim a responsabilidade sobre as decisões, observam que existem níveis diferentes de responsabilidade. Dependendo do lugar onde a pessoa está ela assume com mais ou menos responsabilidade; por exemplo, participar de fóruns e funções gerenciais agrega às pessoas um conjunto de informações que possibilita ter uma leitura adequada da instituição e, com isso, faz com que as pessoas, ao tomarem uma decisão, se sintam mais seguras e responsáveis.

Segundo de um dos entrevistados, as pessoas fazem um esforço para não se colocarem como última instância de decisão “... e na medida do possível elas irão deixar que as decisões fiquem para o nível superior...”. No entanto, observa que, ao chegar à última instância, o CONSU, todos assumem seu compromisso com seriedade e responsabilidade: “...há um grau variável de responsabilidade nas decisões. Diria que isso tem a ver com a assiduidade da frequência e permanência nas reuniões... A representação no CONSU depende da pauta. Acho que tem pouca responsabilidade.”

Foi destacado, por um entrevistado, que o peso político é maior que o peso da responsabilidade, pois entende que “...as decisões não são puramente técnicas, tem decisões políticas”.

Um depoimento aponta para “...o que elas fazem é despersonalizar a decisão, jogando a culpa no CONSU, ao contexto, mas elas não se excluem do CONSU”, e conclui: “...há defesas de interesses, mas aquelas questões

que são realmente estratégicas, as questões foram decididas por unanimidade”.

Outro entrevistado ressaltou que, embora as pessoas assumam as decisões, percebe certa ambigüidade, pois representam grupos e, em determinadas situações, não têm coragem suficiente para implantar algumas decisões.

Ainda foi manifestado por um entrevistado que o não assumir a responsabilidade pode configurar uma crise de autogestão “... esta responsabilidade pode ser traduzida na responsabilização do outro...”; as pessoas não reconhecem os problemas como seus, transferem para os outros; “... este é o limite da responsabilidade...”. Salaria também que as pessoas assumem posicionamentos diferentes dependendo do lugar em que estão, ora é empregado, ora é patrão, e conclui: “... nós temos que ser competentes no nosso fazer técnico e no nosso gerenciamento político...”.

b) Nível Gerencial

De forma unânime, os entrevistados responderam sentir um forte sentimento de responsabilidade no que se refere ao cargo que estão à frente, ressaltam a importância deste nível gerencial no contexto da Instituição: “... vai para além daquilo que efetivamente é possível fazer na condição de chefe...”. Manifestam certo descontentamento por perceberem tratamentos diferenciados nas questões internas, quando a mesma situação constatada em diferentes departamentos recebe um tratamento diferenciado.

A participação dos Coordenadores dos Colegiados dos Cursos junto a fóruns institucionais foi manifestada como uma restrição a uma atuação mais efetiva nas questões institucionais: “... não conseguimos saber o que as decisões do Conselho Universitário requerem na hora da execução...”.

A constatação desse grupo de entrevistados a respeito do grau de responsabilidade das pessoas que participam das discussões é de que não percebem o sentimento de responsabilidade: em todas as decisões existem grupos comprometidos e outros nem tanto. Foi destacado que as pessoas que assumem funções formalmente reconhecidas assumem com maior grau de responsabilidade.

A responsabilidade e o comprometimento efetivo estão relacionados com o projeto de vida de cada um. As pessoas, quando convidadas a integrar algum fórum, nem sempre se sentem preparadas ou até mesmo não têm o desejo de participar, por não terem o perfil para atividades de gestão, tendo então que atuar de forma forçada e isso se reflete na sua atuação: “...muitas vezes eu entendo que a gente acaba tomando uma decisão no CONSU, sem ter de fato conhecimento sobre tudo, e a gente acaba se implicando”.

Ainda foi salientado que nem todos os professores têm a dimensão da autogestão, “... os professores compreendem como uma Instituição que tem padrão...”, isso faz com que joguem a responsabilidade no outro, “... no conjunto, os professores não se sentem responsáveis pelas decisões institucionais...”.

Segundo um entrevistado, “... precisamos estar constantemente convencendo as pessoas da importância de determinados assuntos...”, pois existem alguns professores que atuam efetivamente na vida do curso, enquanto outros apenas eventualmente participam das reuniões: “...está mais aqui como uma oportunidade de construir um currículo e não tem história na Instituição, não tem vivência e não se compromete”. Formalmente as pessoas dizem assumir responsabilidades; no entanto, as ações demonstram o contrário.

A observação de um entrevistado é de que as pessoas que estão há mais tempo na Instituição têm um comprometimento maior, já as pessoas que iniciaram suas atividades há pouco tempo na Instituição, não têm o mesmo sentimento de compromisso e responsabilidade.

Ao assumir e apoiar as decisões, defender o projeto institucional, buscar o bem-estar da coletividade, participar das discussões nas reuniões, as pessoas manifestam suas responsabilidades. Um entrevistado destacou a importância “... do ‘ser’ UNIJUÍ, e não do simplesmente ‘estar’ na UNIJUÍ... ”.

Embora constata-se que o número de pessoas que assumem a responsabilidade esteja diminuindo, destacou um entrevistado, algumas pessoas estão sempre se disponibilizando a ajudar a construir novos projetos. Porém essa falta de participação remete a um sentimento de solidão e impotência em muitas situações.

c) Nível Operacional

A partir das respostas obtidas dos entrevistados neste nível, foi possível constatar um alto senso de responsabilidade das pessoas e preocupação com o futuro da instituição, uma vez que manifestam, quase que na totalidade, sentir parte integrante da Instituição.

Uma das declarações que retrata essa responsabilidade diz que:

“é uma questão muito pessoal, não sou professor somente para ganhar dinheiro para viver materialmente, eu me inscrevo na sociedade como educador, estou inserido de forma dinâmica na sociedade e a partir daí decorre minha responsabilidade, me sinto com uma enorme responsabilidade. Esta responsabilidade tem uma primeira dimensão qualitativa, que é a essência do que é produzido aqui, que é desenvolver conhecimento, desenvolver processo de aprendizagem, construir conteúdos e formar pessoas. Não basta gostar apenas do lugar onde eu estou, eu tenho que procurar mantê-lo, tem também a

dimensão da sustentabilidade da instituição, esse lugar é meu e eu não quero que ele se destrua”.

Outra declaração aponta para uma sobrecarga muito grande nos fóruns e colegiados em que são tomadas as decisões e expressa a crença de que isso pode dificultar o exercício de uma responsabilidade maior de cada membro dentro desse colegiado: “...em função do não acompanhamento das decisões tomadas, falta um pouco dessa responsabilidade...” e conclui: “... não tem como cobrar muito das pessoas essa coerência e responsabilidade na decisão, depois que ela já foi tomada”.

Outra declaração revela certa insatisfação, na medida em que o entrevistado manifesta sentir-se cada vez menos responsável, pois não visualiza espaço de participação: “... hoje minha responsabilidade é cada vez menor...” e conclui “... me sinto cada vez mais um empregado”.

São verificados, também, diferentes níveis de responsabilidade no conjunto da instituição, pois, embora a presença nas reuniões seja grande, a participação é insignificante. As pessoas não se sentem entusiasmadas em participar, pois opinam e não são consideradas no conjunto da Universidade, afirma, observando que hoje as decisões estão centralizadas e isso faz com que as pessoas participem cada vez menos. Outro aspecto observado pelos entrevistados é que as decisões definidas nos fóruns nem sempre são implantadas no mesmo grau de responsabilidade para todos e não há cobrança. As pessoas tão somente cumprem as responsabilidades e não assumem as responsabilidades.

Segundo um entrevistado: “a Unijuí é somente um espaço para ocupação, as pessoas buscam apenas um emprego e isso mexe com as dimensões de responsabilidade ... elas estão mais propensas a somente responder às questões administrativas...”. Ressalta, ainda, que o envolvimento pode ser construído com o passar do tempo, mas depende muito do perfil de cada um.

Outro entrevistado destaca que as pessoas manifestam sua responsabilidade de formas diferenciadas: “... de um lado combinando convicções ou bandeiras político-ideológicas... ou também combinando elementos corporativos, interesses de grupos e mesmo de situações individuais...”.

As pessoas, quando assumem a responsabilidade, desenvolvem suas atividades com comprometimento e qualidade, procuram atender às demandas que vêm da Instituição, assumindo, assim, o projeto institucional. Ainda foi destacado que “... tem aqueles que carregam o trono ... tem um grupo que veste a camiseta, tem outro grupo que só veste a camiseta quando estão em cargos de chefia, depois desaparecem”.

Outro relato destaca que o grupo da Reitoria se apropriou dessa responsabilidade e os demais integrantes da instituição estão incipientes, reforçando a necessidade de fazer um resgate destas pessoas.

4.3.2.2 Análise Teórica

Nos três níveis decisórios da UNIJUÍ, a percepção dos entrevistados a respeito do grau de responsabilidade remete às orientações de Satow, citados por Hardy e Fachin (2000), de que a responsabilidade é descentralizada, na medida em que o que une as pessoas entre si é a adesão a valores profissionais, ao invés de objetivos organizacionais.

O forte sentimento de responsabilidade relatado pelos entrevistados, tanto no nível estratégico, quanto gerencial, indica uma relação com o nível da determinação administrativa. Mintzberg et. al. (2006) destacam que os administradores, no nível da autoridade administrativa, desempenham um papel fundamental, pois é por meio deles que os processos coletivos se estruturam, e, se bem habilitados, podem exercer uma influência

considerável. Nesta mesma linha da responsabilidade, os autores, ressaltam que a implantação de novas estratégias não ocorre de forma isolada, é o conjunto que determinará se o resultado será eficaz ou não.

Quando manifesta, pelos entrevistados, a percepção da necessidade de que a Universidade precisa vivenciar de forma radical o seu caráter autogestionário, remete às orientações de Mintzberg et. al. (2006), em que ressaltam que, no modelo burocrático racional, a análise racional estrutura argumentos para comunicação e debate, possibilitando a fundamentação e a possível influência nos demais participantes. Ainda, este mesmo modelo, é identificado quando foi relatado que a questão da responsabilidade diz da subjetividade do sujeito, em que é apontado sob dois aspectos: da dimensão qualitativa e da sustentabilidade institucional. Satow (1975), ao abordar esta questão, ressalta que o poder e a responsabilidade estão descentralizados na medida que o que une as pessoas entre si é a adesão a valores profissionais.

Ao se referirem à responsabilidade política sobre a instituição e o impacto das decisões individuais no contexto institucional, Pfeffer e Salancik (1974) observam que, no modelo político, algumas variáveis podem indicar o domínio de fontes de poder e que estas exercem uma forte influência, tanto nas decisões como nas conseqüências.

Quanto à percepção acerca da responsabilidade das pessoas que participam das discussões no processo decisório, remete à orientação de Rodrigues (1984), ao destacar que as decisões em que há participação efetiva das pessoas geram um sentimento de responsabilidade e compromisso com os objetivos da instituição. No entanto, os relatos evidenciam que, na Unijuí, falta entusiasmo das pessoas em participar porque suas posições não são consideradas no contexto da instituição.

Quando apontado pelos entrevistados que a baixa participação reflete o baixo grau de responsabilidade das pessoas, há um indicativo da existência do modelo “lata de lixo” que, segundo Mintzberg (2006), sugere certo desinteresse por parte dos participantes.

Ainda neste modelo, Olsen et. al (1972) descrevem a evidência de ambigüidades no comportamento administrativo, na perspectiva das preferências, tecnologia e participação. Isso pode ser identificado na medida que os entrevistados relatam que os participantes das decisões nem sempre se responsabilizam, pois jogam a responsabilidade das decisões para as pessoas que estão no poder.

Quanto às decisões terem um caráter muito mais político do que técnico, em que os interesses individuais prevalecem em detrimento do institucional, Elström (1983) ressalta que, no modelo político, as organizações podem ser caracterizadas como entidades políticas pela diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados.

As constatações revelam níveis diferenciados de responsabilidade, de acordo com o lugar que a pessoa ocupa na Instituição, bem como a falta de compreensão sobre a prática da autogestão, na medida em que, na Instituição, existem comportamentos que indicam a existência de um padrão, remetendo com isso a responsabilidade das decisões para o outro. No modelo burocrático-racional, Blau citado por Hardy e Fachin (2000), ressalta que a natureza da atividade universitária remete a uma ambigüidade e contradições inerentes à estrutura universitária, na medida em que co-existem uma autoridade baseada na posição e uma autoridade baseada na especialidade e conhecimento.

Mintzberg et al. (2006), ao destacarem a definição da estratégia, ressaltam que a compreensão a respeito das ações e mecanismos utilizados

para a sua implantação se dará de acordo com a posição que o indivíduo ocupar.

4.3.3 Com relação à variável complexidade na tomada de decisão

4.3.3.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

A percepção dos entrevistados a respeito da variável complexidade no processo decisório na UNIJUÍ é de que é elevada, o que não poderia ser diferente. Entre os fatores apontados como determinantes desta complexidade, estão: a dificuldade de avaliar a efetividade do “produto” e existência de vários caminhos para se chegar à efetividade dos resultados, todos aceitáveis: “... então o ponto de chegada não é único...”. As variáveis políticas e a constituição de grupos de poder demarcam suas posições e geram, com isso, uma disputa legítima de várias concepções de mundo e do que seja um ideal de sociedade. Todos esses fatores geram dificuldades na medida em que não se consegue congregá-los numa opção que garanta a sustentabilidade organizacional.

Manifestaram ainda que, pelo fato de existir na Unijuí um processo muito burocrático, há situações em que pequenas coisas, problemas de pequena dimensão, tomam muito tempo das discussões: “... de uma forma geral, há uma tendência a buscar respaldo... Em todo o tempo que eu estou na UNIJUÍ... alguém bater o martelo sem tentar passar um pouco da responsabilidade para outra pessoa também”.

Novamente foi apontada a existência de dois grupos, em que o nível de envolvimento no processo decisório diferencia de um grupo para outro, e ambos defendem diferentes posicionamentos: “... aquela UNIJUÍ que foi criada não existe mais... O pessoal mais antigo tem uma compreensão e o

pessoal mais novo tem outra compreensão, tem outro envolvimento e, para se chegar a um consenso, é difícil”. Já outro entrevistado, ao referir-se aos grupos, diz: “... as pessoas mais velhas acho que se sentem meio proprietárias da Instituição e têm que ter o domínio. A Instituição não pode ficar refém da história dos mais antigos”.

As pessoas reagem às decisões, de acordo com o impacto dessas sobre seu trabalho. Ao sentirem-se prejudicadas pelas decisões, fazem uma análise simplista da situação e jogam para os outros a responsabilidade, desenvolvendo diagnósticos muitas vezes equivocados para justificar a sua posição. Com isso, há uma tendência a perder a perspectiva do conjunto da Instituição: “...tenho dito, quem defende a UNIJUÍ de nós?”. Relatos observam que os grupos pensam que o somatório dos interesses individuais faz o todo; no entanto, ninguém se coloca para “...fazer o todo...” remetendo então a comportamentos individualistas que restringem as ações à busca de melhores condições de trabalho.

Outro entrevistado, porém, relata não perceber grandes manifestações, pois acredita que todas as decisões passam por uma ampla discussão no coletivo e isso dá legitimidade.

É tradição na Instituição a participação ampliada dos grupos, tanto nos chamamentos informais como nos formais. Nestes momentos, as pessoas se envolvem, se posicionam e defendem seu ponto de vista, principalmente nas questões referentes a seu grupo: “... as mobilizações estão mais centradas nas perspectivas grupais do que propriamente no todo da Instituição”.

Um entrevistado critica o modo como se entende o envolvimento na Instituição, dizendo que esse lugar de tomada de decisão é um lugar muito estranho, pois normalmente as decisões que tomamos sempre são remetidas a outro grupo e não a quem está decidindo: “... há envolvimento de que

peessoas? Espera envolvimento de que atores? Nós demitimos os horistas e não temos a participação deles na tomada de decisão ... Temos um estranhamento com esse lugar, é estranhíssimo esse lugar de tomar a decisão que é coletiva...”.

b) Nível Gerencial

A leitura do grupo pertencente ao nível gerencial a respeito do grau de complexidade na tomada de decisão na Unijuí é de que ela é intensa e inerente ao ambiente universitário. A principal causa apontada é a diversidade de áreas do conhecimento em que cada uma tem sua compreensão da realidade e o desejo de que seus interesses prevaleçam, “... se dá na medida que se faz a autogestão e que todas as pessoas estão envolvidas no processo...”, quando se constata que muitas decisões têm caráter político tornando mais complexo ainda: “As questões do poder da política têm mais força dos que as questões mais racionais”.

Em muitas situações, o envolvimento não ocorre porque as pessoas não são chamadas a participar. Como exemplo, foram citadas as decisões relativas aos Cursos, tomadas sem que os Coordenadores dos Colegiados sejam ouvidos, gerando conflito entre professores, departamentos e setores administrativos, pois cada curso tem sua especificidade e isso não pode ser desconsiderado, ou, quando considerado, não é na sua totalidade.

A falta de um conhecimento técnico a respeito das questões administrativas da Universidade é outro aspecto apontado como elemento que determina a complexidade. Existem situações em que as pessoas não estão suficientemente envolvidas com o dia-a-dia da instituição; com isso, elas não têm a verdadeira dimensão da situação e, ao participarem dos colegiados, emitem seus votos, que são importantes, remetendo a uma decisão que não é satisfatória para a Instituição e, por isso, agravando os

problemas existentes. Um relato destaca que “...o processo decisório na UNIJUÍ é interessante, somente precisa ser potencializado”.

Também foi relatado que existem diferentes interpretações a respeito das resoluções na instituição e algumas acabam não se mantendo por pressão de determinados grupos.

Um entrevistado manifestou ainda que a própria forma de gestão é bastante complexa, principalmente na tomada de decisão em diversos níveis. Salienta, no entanto, que não significa que seja uma forma de gestão “... deslocada...” e diz acreditar que não exista uma forma de gestão eficaz em todos os níveis.

Diante dessa complexidade, as pessoas se comportam de diferentes formas ao serem atingidas pelas decisões, ou seja, dependendo de como a decisão irá atingir as pessoas ou grupos, elas irão reagir positiva ou negativamente: há dificuldade em atender os interesses de todos.

Ainda, os entrevistados destacaram que existe um comportamento bastante corporativo, em que a troca de favores prevalece: “... as pessoas defendem, na maioria das vezes, posições não somente suas, mas do colegiado de seu departamento... Com seu poder de argumentação, envolvem outras pessoas e os interesses dos grupos muitas vezes afetam e favorecem outros grupos... Hoje eu apóio você, amanhã você me apóia”.

Outros relatos expressam que, se as pessoas sentem-se autoras ou estão simplesmente acompanhando as discussões internas, elas reconhecem e apóiam a decisão. Porém, se não participam da decisão e sentem-se afetadas, manifestam indignação, questionam a legitimidade, brigam por seus direitos, sutilmente tentam desacatar e minar as decisões, e em muitas situações, negam-se a assumir a atividade que lhes foi atribuída.

Destacam, ainda, que as pessoas encontram dificuldade de distinguir o que é institucional do que é pessoal. Um entrevistado salienta que é característico deste modelo este tipo de dificuldade. Com isso, o nível de envolvimento das pessoas no processo decisório institucional também terá diferentes dimensões: alguns se envolvem efetivamente, enquanto outros se envolvem parcialmente. Caso persista esse modelo, há tendência de um esvaziamento cada vez maior.

Foi salientado que há um grupo que tem na Instituição o seu projeto de vida e esse grupo então se envolve efetivamente no processo decisório da Instituição. Já as pessoas que não têm esse propósito, não participam, e, não raro, criticam com o objetivo de gerar conflitos e tornar as questões mais difíceis.

Destacou-se, entretanto, que dependendo do caráter da decisão, o envolvimento é maior: “... participam desde que seja do seu interesse.”. Um entrevistado considerou que a complexidade faz com que alguns grupos atuem mais, enquanto outros se afastam desse processo. Outro ressaltou que uma minoria se envolve; a maioria se comporta passivamente e, quando emite alguma reação, é para criticar. As pessoas em geral, se furtam de participar do processo decisório. Neste caso, o medo de perder o emprego é apontado como possível origem disto: “...há um esvaziamento, algumas decisões não são simpáticas à lógica de poder...”. Foi destacado, também, que já houve momentos na Instituição em que o envolvimento foi bem maior, independente de função ou cargo, e hoje isso não acontece: “... parece-me maior dos que estão em função administrativa...”.

c) Nível Operacional

Enquanto um entrevistado entende que a complexidade está compatível com o tipo de instituição, “... não vejo que seja nem

simplificado e nem complexo demais”, outro manifestou que, em virtude do modelo de gestão que está se praticando, a complexidade diminuiu significativamente, pois aos departamentos cabe apenas gerenciar seu orçamento: “... administra o material de expediente e nada mais que isso”, os demais todos concordam que o grau de complexidade é elevado.

A complexidade relatada pelos entrevistados remete ao modelo participativo de decisão praticado pela UNIJUÍ, em que situações ambíguas ocorrem com frequência devido à compreensão e leitura que cada um faz sobre a decisão. Ainda, não se distingue o que é “decisão de peso” e, conseqüentemente, todas as questões acabam passando por todas as instâncias decisórias, engessando o processo.

Os colegiados dos departamentos são muito complexos, segundo um depoimento, “...possuem interesses diversificados...”. Integram os colegiados pessoas com campos de atuação muito distintos, mas as discussões, na sua maioria, dizem respeito a um grupo específico. A Instituição está “carente” de discussões mais profundas, mais significativas, o que faz com que as pessoas reajam de diferentes formas, buscando protegerem e defenderem seus interesses através de articulações.

Há uma hierarquia de importância das decisões que está relacionada à estrutura hierárquica organizacional, ou seja, as decisões mais estratégicas são definidas pela Reitoria e, posteriormente, comunicadas aos demais níveis, relatou um dos entrevistados.

Outros destacam que as pessoas simplesmente cumprem as decisões ou, então, procuram conturbar o processo: “... fazem porque têm que fazer..., não conseguem se apropriar do conteúdo e do objetivo que foi traçado...”. Já um entrevistado, embora perceba que as pessoas geralmente acatam, salienta que não há nenhuma cobrança quando as decisões não são cumpridas: “... então tem que sempre recordar aquela decisão...”

Outro problema apontado diz respeito a um “...comportamento patético”, com pouco envolvimento das pessoas nas discussões, o que é apontado como um reflexo da pouca vivência das pessoas na Instituição.

Um do entrevistados, em seu relato, diz:

“Concretamente, na UNIJUÍ, acho que nós temos tido diferentes momentos históricos. Quando éramos menores, quando tínhamos mais motivação política não no sentido negativo da palavra e sim positivo, no sentido de termos um projeto de construção de ensino superior e sabíamos que isso dependia da gente, então o envolvimento era maior. Hoje já temos tudo estruturado, temos construção, temos prédios, temos história, nos tornamos mais complexos, papéis, lugares diferentes e isso faz com que as pessoas tenham dificuldade de perceberem seu engajamento nisto e percebo que as pessoas não se envolvem, percebem isto não como projeto institucional e sim como um local de trabalho. E aí volta a velha questão: se é trabalho e o trabalho pode ser sentido como castigo, por que que eu vou tomar tanto castigo se eu posso tomar menos? então diminuí o envolvimento neste processo e isso significa, na realidade, uma menor participação, uma menor responsabilidade, uma fuga, um boicote, menos entusiasmo...”.

Os demais apontamentos que retratam a falta de envolvimento remetem à complexidade institucional como uma das causas deste esvaziamento das discussões. Um entrevistado manifestou que “... prevalecem as questões administrativas mais rápidas, porque todas têm que ser decididas ali ..., se esquece daquelas que são substantivas, são na área pedagógica, na área substantiva do exercício acadêmico...”.

Ainda um dos entrevistados observa que, na sua percepção, o envolvimento quanto mais pontual for o resultado da decisão, maior é o grau de envolvimento e, quanto mais amplo for o resultado da decisão, menor é o envolvimento.

4.3.3.2 Análise Teórica

Os relatos obtidos nos três níveis decisórios da UNIJUÍ a respeito da variável complexidade indicam para o modelo burocrático profissional, em que, de acordo com Hardy e Fachin (2000), a maioria das decisões na

burocracia profissional recai na categoria da escolha coletiva, modalidade em que são organizadas comissões, constituídas de administradores e professores.

Jaguaribe (1984) ressalta a existência de uma disfunção nas estruturas departamentais, o que leva com isso a ações isoladas, desconsiderando os objetivos e as políticas definidas pelo coletivo.

Os entrevistados, nos três níveis, relataram que a complexidade é fruto da diversidade das áreas do conhecimento, em que cada uma tem a sua leitura e compreensão da realidade, bem como o desejo de que seus interesses prevaleçam. Essa percepção leva aos estudos de Jaguaribe (1984), ao afirmar que um dos critérios para o fracionamento da estrutura universitária em departamentos é a natureza política, em que os interesses políticos prevalecem, desconsiderando as questões administrativas e acadêmicas que deveriam ser o norte das ações e decisões.

Quando os entrevistados referem-se à burocracia como fator relevante no grau de complexidade da instituição, isto remete às considerações de Hardy e Fachin (2000), apontam-na como uma característica do “autogoverno”, predominante no modelo racional burocrático; o excesso de “papelocracia”, de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e altamente padronizados.

Características do modelo colegial também são encontradas nesta variável. Hardy e Fachin (2000) destacam que a lealdade e o comprometimento dos membros ligam-nos fortemente aos objetivos organizacionais, podendo remeter ao processo decisório consensual.

Ellström (1983) observa que, no modelo político, as organizações podem ser caracterizadas como entidades políticas, na medida em que há uma diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados.

O modelo “lata de lixo” também pode ser identificado nos relatos na medida em que a percepção dos entrevistados é de que pautas de pequena dimensão tomam muito tempo nas discussões. Hardy e Fachin (2000) destacam que é possível afirmar que, em estruturas onde existem muitas comissões, com um alto nível de complexidade, a tendência é de prevalecer o processo decisório do tipo “lata de lixo”. Também parece provável que somente decisões periféricas, de pouca importância, sejam feitas neste modelo.

Outra característica do modelo “lata de lixo” identificada refere-se à participação das pessoas no processo de tomada de decisão somente quando as questões são de seu interesse. Nesta linha, Hardy e Fachin (2000) destacam que, uma vez que os temas debatidos se tornem visíveis e salientes, o sistema passa a caracterizar-se como uma arena política, na medida em que os envolvidos mobilizam recursos políticos para influenciar os acontecimentos.

4.3.4 Com relação a variável limitação na tomada de decisão

4.3.4.1 – Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

As limitações do processo de tomada de decisão, segundo os entrevistados, têm diferentes causas com diferentes dimensões; porém, como principal causa, está a falta de agilidade nas discussões e a definição de uma pauta clara. Observam que existem muitas instâncias de discussão em que o centro das decisões está centralizado nos departamentos, agregam-se aí também o processo burocrático institucional, “... se gasta muito tempo para ter o apoio da escolha coletiva”. A falta de recursos, a inadimplência, as mudanças na legislação e nas políticas, a vulnerabilidade das situações

do contexto e insegurança quanto ao diagnóstico realizado e, ainda, as repercussões quando da implantação das decisões, também foram apontadas como dificuldades existentes no processo de tomada de decisão institucional.

Relatos também apontam para a dificuldade de gerenciar as situações que fogem das regulamentações, mas que exigem um posicionamento e não podem passar despercebidos: "... surgem situações que não se enquadram em nenhuma regulamentação... mas que você não pode desconhecer, porque elas existem...". Também muitas articulações, negociações, são efetuadas pelos professores até se chegar a uma decisão: "... muitas instâncias..., a decisão é dificultada em função da política..., as decisões você precisa tomar de forma muito negociada"; com isso, a Instituição perde espaço.

A falta de socialização das informações e pouco tempo para debater e refletir a respeito das questões estruturais e estratégicas fazem com que as pessoas não tenham suficiente compreensão das discussões em pauta, "... o que se discute e se decide repercute de que maneira e se insere de que forma na questão mais estratégica". Isso remete a repercussões amplas e intensas no ambiente institucional, tanto de ordem estrutural, por ter um impacto sobre toda a instituição, como de ordem circunstancial, por ter um caráter mais restrito. Ressaltam a dificuldade de adequar a decisão às expectativas e anseios almejados pelas pessoas: "...a tomada de decisão tem exigido mudança de cultura."

Relatos ainda apontam para discussões de questões irrelevantes: "... no desempenho tem uma dimensão que torna um pouco pesada a atividade da Instituição".

Cada departamento tem sua especificidade e, segundo um entrevistado, "...a Instituição se prejudica quando age e provoca cortes de forma linear, de achar que pode cortar da mesma forma, ... numa Instituição de Ensino, em que boa parte de sua credibilidade depende de méritos, não

pode ser tratada de forma igualitária como se fosse uma sociedade democrática”.

b) Nível Gerencial

As dificuldades apontadas pelos entrevistados no processo de tomada de decisão na UNIJUÍ têm diferentes origens e características.

Do ponto de vista operacional, as dificuldades relatadas dizem respeito à falta de flexibilidade da estrutura de apoio existente na Instituição, à burocracia existente nos processos internos, à falta de informações e à velocidade com que mudam e, ainda, a falta de compreensão do funcionamento administrativo são estrangulamentos apontados como fundamentais que limitam o processo decisório da Instituição: “...Como dificuldade é termos poucas informações da real situação... Há um fluxo de informações frágeis, complexas e contraditórias...”, que fazem a Instituição perder espaço para a concorrência, pois ela é ágil no pensar e executar. Em muitas situações, porém, a Universidade não consegue colocar em prática as decisões.

As dificuldades de ordem econômica também fragilizam o processo de tomada de decisão, na medida em que a atual situação econômica financeira da Instituição remete à uma constante conciliação entre o pedagógico e o econômico-financeiro, podendo refletir diretamente tanto na estrutura, com sua estagnação, como na imagem da Instituição: “... há uma retração do desenvolvimento em função da impossibilidade de tomar algumas decisões...”.

Entre as dificuldades de ordem política estão os interesses de grupos, em que as questões pessoais prevalecem em detrimento das questões institucionais, segundo leitura de um entrevistado: “... As grandes

dificuldades se dão pela forma como se dá a decisão, de forma colegiada, tanto no nível de departamento como no nível de instituição, é um processo democrático e muitas vezes este processo passa a ser única e exclusivamente político”. A pouca participação e envolvimento foram apontados como exemplos e ressaltam que, nas discussões promovidas pelo Sindicato, as pessoas deixam de participar por estarem cientes de que, independente de sua participação, serão beneficiadas diretamente com as decisões: “... Esquecemos que esta Instituição tem que ser muito mais do que vontades próprias, ... nós somos culpados pela nossa não-participação, ... No meu entender, parece que somente a questão política prevalece trazendo reflexos para a Instituição”.

Nas instâncias superiores, as pessoas confundem democracia com democratismo, na medida em que, para questões de pouca relevância, é dada uma dimensão desnecessária, tomando conta do cenário principal: “... temos que vencer isso para sermos mais ágeis”. Ainda foi destacado que as pessoas não têm clareza de seu papel no modelo de gestão praticado pela UNIJUÍ, o que as leva a manter uma relação de empregador – empregado.

Diferente desse entendimento, um entrevistado manifestou que, nas decisões mais estratégicas, não há escuta dos departamentos: “...às vezes as decisões são tomadas pelas pessoas sem escutar...”. Também salientou a dificuldade de tomar algumas decisões em virtude de os reflexos estarem direcionados às pessoas: “... a nível de mudança, principalmente nos departamentos, houve casos em que não se tomou a decisão pela reação das pessoas”.

Com o crescimento da instituição muitas instâncias de poder foram criadas; como consequência, houve um aumento significativo na burocracia interna para a tomada de decisão. Afinal, as pessoas nem sempre estão

preparadas para assumir determinados cargos; com isso, muitas decisões acabam “...atropelando...” os processos internos: “... notamos que pessoas que não têm uma responsabilidade muito grande acabam tomando decisões que têm uma grande importância...., daqui a pouco todo mundo quer mandar e ninguém obedece nada”.

c) Nível Operacional

Dificuldades de diferentes naturezas foram destacadas como limitações no processo decisório da UNIJUÍ.

Do ponto de vista político, as limitações apontadas foram: centralização na tomada de decisão; falta de responsabilidade no envolvimento das pessoas; discussões desnecessárias para questões irrelevantes; dificuldade na definição da pauta, de definição das questões estratégicas e o momento de se discutir e decidir; dificuldade em conciliar os interesses, as diversas concepções que convivem no ambiente universitário e a forma como se articulam: “... um ano e meio antes de trocar um chefe de departamento, já existem grupos se articulando para manter o poder”.

Como consequência da pressão sobre as ações individuais em decorrência da atual situação econômica financeira, mudanças no comportamento das pessoas foram provocadas e a produção acadêmica deixou de ser o objetivo principal. Por essa razão, as pessoas deixam de propor de forma qualificada, buscando um direcionamento claro dos objetivos que se pretende atingir. Também foi destacado que há falta de informações, de transparência, além de um descrédito e enfraquecimento institucional: “... nós estamos aqui muito mais para ganhar salários e poder consumir... Tenho percebido uma contradição profunda, muitas vezes os professores com o que dizem e o que praticam em pequenos gestos... Penso

que temos que trabalhar a Universidade não para consumi-la, mas sim para possibilitar que mais gente possa trabalhar nela”.

Dificuldades de ordem pessoal também foram apontadas, como as relações internas têm um caráter pessoal e não profissional daí a dificuldade de tomar uma decisão direcionada às pessoas, “... não tem uma relação como tem na empresa, que é uma relação de patrão e empregado...”, as pessoas não tomam conhecimento e não compreendem as decisões.

Destaca-se, também, que, na medida em que as decisões estão cada vez mais centralizadas, as repercussões são cada vez maiores: “... percebo que o desempenho da organização enquanto universidade está decaindo ou está sofrendo uma retração que é proporcional à falta de participação, autonomia e responsabilidade que fazem parte da organização. A centralização influencia as decisões, limita a participação das pessoas no processo decisório e cria um círculo vicioso. Quanto menos participação, mais fraco é o desempenho da organização”.

4.3.4.2. Análise Teórica

Considerando as percepções dos entrevistados quanto à variável limitação, observa-se que os três níveis de decisão na estrutura da UNIJUÍ indicam que os estilos de tomada de decisão na universidade podem variar, dependendo da circunstância e lugar.

Quando os entrevistados, nos três níveis, referiram-se à falta de agilidade nas discussões e definição de uma pauta clara, bem como discussões de questões irrelevantes, remete-se aos conceitos de Cohen et al (1972), quando destacam que, no modelo “lata de lixo”, há ambigüidades

no comportamento administrativo, na perspectiva das preferências, na tecnologia utilizada e na intensidade da participação.

Características do modelo burocrático-racional estão evidenciadas na medida em que os entrevistados justificam que as pessoas não têm suficiente compreensão das discussões em pauta e, também, há falta de compreensão do funcionamento administrativo da Instituição. Sobre esse aspecto, Elström (1983) ressalta que, na racionalidade organizacional, foram identificadas restrições ou por limites na capacidade cognitiva dos indivíduos, ou pelas circunstâncias desfavoráveis às organizações.

Quanto à burocratização da estrutura universitária, Mintzberg (2003) diz que, na burocracia profissional, fica claro que sua coordenação é atingida pelo *design* e pelos padrões que determinam o que deve ser feito, ou seja, o trabalho operacional remete a uma configuração estrutural e sua coordenação baseia-se na padronização de habilidades e conhecimento. Para o núcleo operacional, buscam-se profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, concedendo-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho.

Já na linha da influência econômico-financeira em detrimento das questões acadêmicas, pode-se inferir aos preceitos de Blau, citado por Mintzberg (2003), que destaca que uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento dos procedimentos de forma ordenada, são abordagens opostas para o trabalho. Isso acaba criando, com frequência, conflitos no ambiente organizacional, cabendo ao administrador, nessas situações, exercer a função de mediador e negociador.

Mintzberg (2003) ressalta que o administrador profissional somente é reconhecido e, portanto, lhe é delegado poder, se os profissionais o considerarem a favor de seus interesses. Nesta linha, encontramos

depoimentos, tanto no nível da escolha coletiva ou gerencial como do julgamento profissional ou operacional, em que os entrevistados relataram que, nas relações internas, prevalece o caráter pessoal e não profissional. Diante disso encontram dificuldade em executar determinadas decisões, pois elas refletem diretamente na vida das pessoas.

A dificuldade de gerenciar as situações que fogem das regulamentações, pode estar relacionada ao processo de categorização descrito por Mintzberg (2003) que, segundo ele ensina, emerge como grande fonte de conflito na burocracia profissional. Novos programas geralmente vão para além das especializações existentes e isso exige um rearranjo das categorizações, o que pode gerar relutância dos profissionais em trabalhar cooperativamente.

Mintzberg et al (2006) destacam que o sucesso da implantação de elementos, como objetivos e metas, políticas e programas e decisões estratégicas, depende, fundamentalmente, do apoio coletivo e para que isso se efetive, as pessoas precisam sentir-se seguras. Pfeffer et al (1974), ao analisarem a racionalidade no processo de tomada de decisão, relatam que ,na identificação de alternativas, deve-se ter clareza das informações necessárias e suas possíveis conseqüências.

O indicativo do modelo colegial também foi identificado no nível estratégico ou da determinação administrativa quando os entrevistados salientaram que o processo decisório ocorre através de muita negociação. Hardy e Fachin (2000) salientam que as ocorrências de alternativas geradas por especializações distintas ocorrem a partir de um processo de construção do consenso, no qual os participantes desejam contribuir com o tempo, o esforço e a informação necessária.

Quanto à articulação dos grupos para sua manutenção no poder, identifica-se com o modelo político, pois, Pfeffer et al (1974), em seus

estudos, constataram que a rotatividade dos chefes de departamento também é um processo político.

March (1989), por sua vez, aborda o poder como um mecanismo de escala social e relata que ele ocorre a partir de escolhas e combinações de comportamentos de grupos ou entidades que pactuam preferências, ações e decisões de fatores econômicos, políticos e sistemas sociais.

4.3.5 Com relação à variável poder de decisão – grau de impacto na tomada de decisão

4.3.5.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Segundo os entrevistados, o grau de impacto das decisões é alto, porém a justificativa foi a da situação financeira da instituição não estar satisfatória; caso contrário, o poder estaria pendendo mais para os cargos administrativos da reitoria. As decisões têm um grau maior de impacto de acordo com a quantidade de convergência das opiniões dos integrantes do departamento, sendo que a Instituição seguiria à semelhança do CONSU, assim dificultando a determinação de um responsável pelos erros e acertos.

A presença ou não do corporativismo nos departamentos foi também um elemento apontado pelos entrevistados, o que repercutiria tanto política quanto economicamente, inclusive nos detalhes menores no que tange às decisões. “O líder (chefe do departamento, gerente de coordenadoria...) tem que estar ciente que tem que tomar algumas decisões e depois o pessoal vai ver que melhor é assim mesmo. E isso repercute sim, se você cuidar do mínimo o todo se resolve”.

Os relatos ainda apontaram para a não-existência de suficiente autonomia que capacite a tomada de decisão individual, havendo

dispositivos, como o Conselho Diretor e o CONSU, que impugnariam arbitrariedades. O individual é suprimido em favor do coletivo, havendo a liberdade para a tomada de decisão, mas acarretaria em responsabilidade sobre ela. Nota-se certo desconforto por parte de alguns entrevistados, pois a liberdade existente não possibilita uma autogestão departamental; conseqüentemente, não se traduz em decisões.

b) Nível Gerencial

Para esse grupo de entrevistados, “as decisões da coordenação do colegiado são importantes”, na medida em que há uma racionalização nas ofertas de componentes curriculares às vezes não privilegiando a qualidade e excelência didática, sendo que a decisão busca incentivar adesões. Os erros e acertos podem repercutir negativamente, mas com o devido tempo trarão resultados positivos.

Há tomadas de decisão da coordenação que divergem da direção tomada pelo conjunto universitário e podem repercutir, mesmo sendo pequenas, no contexto geral da universidade.

O departamento também pode ser considerado uma micro-instituição que recebe e causa o impacto institucional de acordo com o contexto; portanto, não pode haver uma administração isolada de departamento.

“A execução de cada departamento cabe a cada chefia”. A alocação de tempo dos professores e a cota orçamentária são exemplos de decisões que, se não forem bem administradas, repercutem negativamente na Instituição como um todo.

A crítica vem no sentido do esvaziamento do poder de decisão da coordenação, devido ao fato de as decisões já terem sido tomadas no espaço da reitoria, causando uma acomodação generalizada.

Um problema relatado, refere-se aos coordenadores de colegiado de curso, os quais decidem em favor do próprio curso, mesmo que possa representar um prejuízo ao conjunto da instituição. "O ideal seria que essa repercussão fosse positiva e construtiva para as pessoas. A decisão que não produz repercussão é porque não produz efeito a não ser que seja uma decisão para reprimir um efeito."

A liberdade estaria nos limites do regimento, que é relativa no sentido de as regras terem sido estipuladas anteriormente. Existiria uma chamada "fronteira natural", que seria a liberdade de escolha aplicada aos interesses da instituição.

Quando não há tempo para colocar a questão aos colegiados, tomam-se decisões a serem avaliadas posteriormente representando o grupo.

Há também a alegação de que, quanto menos gestores envolvidos na tomada de decisão, menor será o tempo e a divergência para resolver o problema. "Se você explica, gasta o tempo explicando, tomando a decisão no coletivo; essa decisão passa a ser individual e ela é tomada pelo grupo. Se as pessoas não socializam esse processo então parece que essa decisão veio de cima para baixo e podem não assumir".

Houve críticas no excesso de retenção das informações por altos membros da instituição, isto causaria uma maior falta de autonomia, pela concentração de dados e o conseqüente aumento de autoridade. A incompetência de alguns membros estaria justamente nesse tipo de atitude, aliada à falta de capacidade e ambição.

c) Operacional

Nesse âmbito, alguns entrevistados consideram suas decisões sem efeito, ou repercussão, indicando que o deslocamento do poder vai ao

encontro do coletivo; do contrário, ocorrem abusos. Assim, as tomadas de decisões individuais (relacionadas ao desempenho do funcionário) repercutiriam no resultado global e o impacto recairia na "imagem" da Instituição. Citou-se o bom desempenho em sala de aula como causador um impacto positivo.

Foi ressaltado, ainda, que existe cada vez menos liberdade. Há liberdade para utilização de recursos da Instituição, mas esta liberdade precisa ser acompanhada da responsabilidade, que é a resposta que deve ser dada ao coletivo, gerando assim os limites, que são os próprios interesses institucionais. Se optar-se por atender a interesses individuais sem levar em conta a repercussão, poderá causar problemas.

O acréscimo da autonomia seria diretamente proporcional ao tempo de serviço na instituição. Perde-se em força representativa caso haja a intenção da tomada de uma decisão com autonomia, quando a decisão deveria ser conquistada entre todos os membros pela argumentação; a imposição constante resulta em desconsideração pelo coletivo.

" Existe alguma liberdade dentro das normas institucionais. Tem pressupostos básicos e, dentro desses pressupostos, as pessoas tomam suas decisões. A liberdade tem que seguir certos valores, parâmetros que estão escritos e não-escritos também. Acho que existe esta liberdade e esta responsabilidade vai até o ponto que as normas institucionais limitam ou a burocracia institucional corta".

4.3.5.2 – Análise Teórica

Considerando as percepções dos entrevistados do nível estratégico a respeito da variável poder e seu grau de impacto na universidade, as percepções remetem aos estudos de March (1989), que, dentre as abordagens a respeito do poder, descreve que o poder pode ser considerado como um mecanismo social, pois ocorre de diferentes formas e em diferentes situações. Segundo ele, existe um jogo político entre os

integrantes das organizações e as escolhas das estratégias ocorrerão a partir das escolhas mútuas e coalizões efetivadas.

Ao manifestarem que a crise financeira remete a uma centralização do poder na Reitoria, é possível identificar a abordagem de Motta (1991), que destaca que o poder é utilizado para bloquear as preferências alheias contrapondo, ações que possam ser prejudiciais.

Quando se referiram à repercussão política pela presença ou não do corporativismo nos departamentos, remetem-se às observações de Hardy e Fachin (2000), que afirmam que, no modelo colegial, a existência da colegialidade representa a descentralização dentro da subunidade, e os docentes exercem uma forte influência no processo decisório. Essa característica, segundo os autores, possibilita que as escolhas ocorram pelo consenso e, a partir desta situação, um compartilhar tanto de responsabilidade como de premissas sobre a finalidade e propósitos da organização.

Ainda nesta mesma linha, Jaguaribe (1984) analisa a estrutura departamental das universidades brasileiras e ressalta a disfunção da ação departamental, tanto do ponto de vista da concepção, como do ponto de vista da competência, e justifica que a fragmentação nos departamentos gera elitização, incompatibilidade e, ainda, pode ocasionar um distanciamento entre os atores envolvidos.

No nível gerencial, ao fazerem alusão à importância do departamento e colegiados de curso na estrutura da universidade, observa-se a relação com os aspectos descritos por Satow (1983), que, ao caracterizar o modelo colegial sob a ótica da burocracia, constata que o corpo docente exerce baixo poder de influência, quando comparado com a autonomia do chefe de departamento. Já ao remeterem à autonomia da subunidade em relação à administração central, destacam que, sob uma administração influente, o

departamento pode atuar num sistema centralizado, ou então descentralizado, quando a subunidade estiver fortalecida pela influência do corpo docente.

Identificam-se também características do modelo político quando os entrevistados destacam que prevalece, na instituição, a visão individualista por parte dos departamentos e colegiados de curso. Nesta linha, Hardy e Fachin (2000) fazem menção que, no âmbito dos interesses próprios, é comum que ocorram em um contexto onde os objetivos conflitantes. Haja escassez de recursos,, os temas em debate sejam cruciais e os grupos de interesse sejam independentes.

Características do modelo burocrático-racional também são encontradas nos depoimentos do nível gerencial, pois as decisões das pessoas estão norteadas pelas normas regimentais e estatutárias. Novamente, menciona-se a afirmação de Satow, citado por Hardy e Fachin (2000), para quem, na burocracia, a ordem é obtida por regras formalizadas e leis.

Quando é feita alusão à centralização da informação pelos membros diretivos da UNIJUÍ, a falta de capacidade e ambição de pessoas remete-se ao modelo político. Elström (1983) aborda essa questão e destaca que as entidades são vistas como entidades políticas devido à diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados, ou seja, a busca dos interesses se dá pelo uso do poder, a partir do fortalecimento dos grupos, ou então pelo uso de outros recursos.

Evidenciaram-se, no nível operacional, características predominantes no modelo colegial, na medida em que os entrevistados mencionaram a falta de clareza a respeito do efeito ou repercussão de suas decisões, pois o poder recai no coletivo. Nesta linha, Hardy e Fachin (2000) relatam a dificuldade de identificar a forma como a influência é exercida no decorrer

do processo decisório, pois a ênfase neste modelo está no aspecto da estrutura formal. Nesta mesma questão, Pfeffer e Salancik (1974) apontam, neste modelo, para a influência política por parte das unidades com maior capacidade de articulação e captação de recursos externos.

4.3.6. Com relação à variável capacidade de julgamento profissional na tomada de decisão

4.3.6.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Alguns dos entrevistados acham que a saída para facilitar a resolução dos problemas é tentar ao máximo analisar a questão do ponto de vista econômico/financeiro, simplificando a tarefa de dimensionar os meios que têm um papel muito importante: “Numa situação de crise econômica os meios acabam se apoderando no processo de constituição da Instituição”. O julgamento profissional, porém, só seria possível mediante o estabelecimento dos “objetivos, do planejamento e da gestão dos recursos a partir do planejamento”. Assim a instituição teria uma ação mais profissional se planejasse levando em consideração fatores intrínsecos.

A leitura dos entrevistados quanto à consideração de seu julgamento profissional no contexto institucional diverge, pois, alguns, entendem que de acordo com a capacidade de argumentação é a força do voto; outros pensam da seguinte maneira: “...é muito pouco considerada, muitas discussões chegam ao CONSU depois de ter havido uma discussão no COGEST, e chega no Conselho já decidido em um Conselho anterior”.

Já outros acreditam que os julgamentos profissionais na área da docência são mais fáceis de serem emitidos em relação a questões econômicas e financeiras. Dessa forma, no CONSU haveria uma

pluralidade de opiniões provenientes de profissionais de diversas áreas observando o mesmo objeto de várias maneiras e isso enriquece em segurança e em uma tomada de decisão, evitando julgamentos unilaterais e de caráter corporativista.

b) Nível Gerencial

Enquanto professores, seria possível desenvolver o julgamento profissional em reuniões de departamento, na própria sala de aula no desenvolvimento normal de atividades, na proposição de planos de ensino, bibliografias, métodos de estudo, na discussão de ementas e propostas de outros cursos, ou seja, no que compete à(s) área(s), no caso à gestão pedagógica.

Novamente, nesse caso, há divergências entre opiniões, mas a maioria acha que há consideração dos diferentes julgamentos. A grande crítica é a de omissão de informações consideradas importantes para a completa percepção da realidade dentro da universidade: “... se o comando não tiver a percepção do julgamento profissional de cada, um pode-se perder muita coisa. Primeiro não valorizar as pessoas como devem, e segundo, deixar passar idéias e forças interessantes”.

Para alguns entrevistados desse nível, a consubstanciação das decisões estaria nas leis e normas federais e, depois, nas normas internas. A partir de discussões entre os interessados para chegar a um consenso, uma gestão democrática, ressaltaram ser fundamental aliar as regras já definidas ao uso do bom senso: “ ... conhecimento das resoluções institucionais, dos diferentes setores envolvidos ..., e em casos em que não seja contemplado na resolução de algum encaminhamento, aí em reuniões de colegiado ou em conversas diretas com a administração ou com a comunicação direta com a reitoria”.

c) Nível Operacional

Neste nível, torna-se mais clara a presença da normatização e o julgamento que se processam na atividade acadêmica, ou seja, refere-se ao trabalho docente, sendo difícil realizá-lo no colegiado, pois lá o foco está nas questões de “meio”. “Se os meios que disponho são sempre definidos em função das carências, o julgamento acadêmico fica prejudicado”. O domínio da questão do julgamento dá-se pela avaliação pelos três níveis, administrativo, econômico e político. Somente por meio do conhecimento integrado destes se tornaria possível um julgamento adequado. Foi destacado ainda que o poder de julgamento aumenta de acordo com o tempo de instituição, sendo a posição de maior poder a do coordenador do curso, centralizado.

A consideração às vezes é barrada pelos “meios”. Caso haja uma melhora nos recursos haverá maior aceitação das idéias e julgamentos. “A instituição tenta levar em conta o julgamento dos quais eu participo, mas as limitações dos meios impedem a execução daquilo que seja necessário”.

Segundo os entrevistados, as decisões são tomadas a partir da leitura da realidade, da qualidade acadêmica e dos meios disponíveis. De certa forma, tem um caráter idealista. A partir deste diagnóstico, são identificadas as possibilidades e as potencialidades existentes. A partir disso, evidenciam-se as questões subjetivas e as opções políticas com as decisões definidas.

4.3.6.2 Análise Teórica

Evidencia-se, nos depoimentos, no nível estratégico a ocorrência de características do modelo burocrático-racional em que Blau, citado por Hardy e Fachin (2000), enfatiza as contradições inerentes entre a rigidez e a disciplina, características da burocracia e a flexibilidade e inovação, fatores

indispensáveis no trabalho acadêmico. Salaria também a autoridade norteada pela posição e uma autoridade baseada na especialidade e no conhecimento, concluindo que, em um contexto universitário, coexistem aspectos acadêmicos e burocráticos numa forma de burocracia descentralizada.

Nesta linha, Mintzberg (2003) destaca que, em uma estrutura organizacional, o *design* é que determinará os níveis hierárquicos e os padrões que determinam o que deve ser feito; ainda, enfatiza que a autoridade se dá pelo conhecimento adquirido, pela especialização.

O mesmo autor também descreve que, neste modelo, os professores da universidade participam de comissões para se assegurarem de que mantêm algum controle sobre as decisões que afetam seu trabalho. Os administradores profissionais que desejarem poder nessas estruturas devem ser eleitos pelos operadores profissionais ou, então, ser indicados por eles.

No nível gerencial, foi relatado pelos entrevistados que, na sala de aula, na condição de professor, é possível desenvolver o julgamento profissional, por essas declarações, observam-se características do modelo colegial, remetendo aos fundamentos de Millet, citado por Hardy e Fachin (2000), que apresenta duas fontes de colegialidade nas universidades. A primeira é a idéia de uma comunidade de letrados, na qual a decisão provém do consenso e, a segunda, refere-se à idéia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição. Ainda, nesta mesma linha, Hardy e Fachin (2000) destacam que, no nível do julgamento profissional, o professor detém autonomia para decidir a respeito da execução de suas atividades acadêmicas.

Quando os entrevistados referiram-se às normas e leis internas e externas como elementos que consubstanciam suas decisões, há um indicativo ao modelo burocrático-racional, em que Satow (1975) salienta

que, na burocracia tradicional, se obtém obediência através de regras formalizadas e leis, legitimadas pela autoridade racional-legal. Nesta mesma linha, o modelo colegial também contempla características aqui descritas. Neste sentido, Hardy e Fachin (2000), ao abordarem o processo decisório consensual, conforme mencionado pelos entrevistados, destacam que a lealdade e o comprometimento dos membros ligam-nos fortemente aos objetivos organizacionais.

Ao relatarem, no nível operacional, que a questão do julgamento se dá pela avaliação das questões administrativas, econômicas e políticas, evidenciam-se aqui características do modelo colegial, em que, segundo Ellström (1983), os processos organizacionais são respostas espontâneas e adaptáveis às demandas internas ou externas. Outra característica destacada pelo autor é a ênfase na integração e na interdependência entre elementos do sistema como uma propriedade básica das organizações.

No nível operacional, quando os entrevistados relataram que suas decisões ocorrem a partir da leitura e diagnóstico da realidade, identifica-se o modelo burocrático-racional, em que Pfeffer et al. (1974) apresentaram algumas situações em que a racionalidade é contemplada: as alternativas não são dadas mas devem ser buscadas; a partir da identificação das alternativas, deve-se ter clareza das informações necessárias e possíveis conseqüências por elas geradas; as comparações entre alternativas são feitas geralmente através de muitas dimensões; e a identificação do próprio problema é um problema.

Mintzberg (2003), ao descrever a burocracia profissional, faz referência à hierarquia profissional e à hierarquia não-profissional. A primeira diz do poder centrado na *expertise*, ou seja, o conhecimento e as habilidades são variáveis que possibilitam influenciar as decisões. O poder é mantido na base da hierarquia com os próprios operadores profissionais;

entretanto, requer a hierarquia social para que a experiência e a *expertise* dos profissionais possam ser compartilhadas. A segunda hierarquia ocorre de cima para baixo, ou seja, através da assessoria de apoio. As abordagens, nos três níveis, salientaram características que nos levam a inferir que a burocracia profissional é praticada no contexto ora pesquisado.

4.3.7. Com relação à variável participação e comprometimento na tomada de decisão

3.3.7.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Nesse nível a transparência prevaleceu como a essência das ações, em que a história que cada um construiu ao longo de sua trajetória na Instituição, considerando a cultura existente, também foram determinantes para a elaboração de seus princípios éticos, pedagógicos, administrativos e gerenciais, primando pela sustentabilidade do projeto institucional.

Quanto à participação, existem opiniões divergentes: enquanto um grupo declarou a existência de um alto grau de participação e comprometimento das decisões institucionais “... o pessoal controla a nuvem, se a nuvem vai mais ou menos o pessoal mais ou menos deixa ela ir, então a falta de participação é ilusória, as pessoas estão de olho...” -, enquanto outro grupo relatou perceber certa omissão por parte das pessoas no processo decisório institucional o que justificam dizendo que, quando da eleição para os representantes no CONSU, o número de chapas inscritas foi mínimo: “Na própria eleição do CONSU ... tinha um número mínimo, então isso significa que de certa forma as pessoas estão se omitindo de fazerem parte das decisões ...”.

Ressaltaram ainda, que com a situação de crise atual da instituição, as pessoas começam a se interessar e comprometem-se, remetendo a um envolvimento maior. No entanto, existem situações em que os problemas, as dificuldades, não são assumidos pelo conjunto da Instituição, há cobrança às instâncias decisórias quanto às decisões implantadas na instituição, o que denota a falta de comprometimento, pois as decisões são colegiadas:

“ ...No que se referem às tuas tomadas de decisões na Instituição, quem decidiu? Eles ou nós? Quem é responsável pela crise histórica da UNIJUÍ, os outros ou nós? Então normalmente a gente identifica as situações quando gera problemas, nós identificamos como as reitorias não como nós. Mas quem elegeu a reitoria? ”.

Variáveis contingenciais, como falta de recursos, inadimplência, mudanças na legislação e nas políticas, a vulnerabilidade das situações e do contexto, o perfil do nosso aluno e as relações políticas externas, foram identificadas como elementos norteadores das decisões: “...eu penso que a Instituição vai para além de nós, ela nos ultrapassa...”

b) Nível Gerencial

Neste nível, a qualidade e a excelência pedagógica, administrativa e financeira são consideradas os fatores mais importantes. Para tanto, os princípios que os regem são: diálogo, transparência, ética, responsabilidade para com o colegiado, equidade, justiça e bom senso; impessoalidade, dando o mesmo direito para todas as pessoas, legalidade e comprometimento com o projeto da Universidade.

No entanto, algumas divergências foram apontadas: enquanto um grupo tem a leitura de que o grau de participação é baixo e justifica que a ocorrência deste comportamento se dá em virtude de que as questões são encaminhadas para as reuniões com a decisão já definidas - “...Quando o

indivíduo percebe que as coisas já estão decididas ele evita participar das discussões, procura desculpas para não participar das reuniões, aí não se compromete.” - outro grupo julga-se comprometido e atribui a isso o crédito e o tempo de instituição - “Olhando os outros, eu vejo que as pessoas estão numa fase de um repactuação institucional...”

Ainda, um terceiro grupo destaca que o comprometimento estaria vinculado somente aos assuntos aos quais lhe compete, “limitado aos colegiados com seus componentes”, ressalta a existência de uma apatia e, embora nesta condição as pessoas participem das discussões, não necessariamente significa que se comprometam com as decisões, remetendo a comentários descabidos pelos corredores.

Novamente a questão financeira foi mencionada como a variável que mais influencia a tomada de decisão, considerando também as questões que dizem respeito à economia regional: “... a crise econômica tem mobilizado a Instituição como um todo”.

Outra dificuldade apresentada remete às relações interpessoais, e essa talvez como a mais crítica, segundo as percepções das declarações emitidas por esse grupo, atitudes como cordialidade e diplomacia para tratar das questões são fundamentais para manter a coesão do grupo, sem perder a responsabilidade.

c) Nível Operacional

Os princípios apontados como norteadores das atitudes e ações dos entrevistados neste nível convergem para a qualidade acadêmica, a determinação, o projeto institucional segundo a natureza ideológica da Instituição e finalmente aspectos financeiros: “... a sustentabilidade da

instituição como um todo e na manutenção das condições de trabalho para o conjunto dos trabalhadores da universidade...”.

Novamente observam-se divergências de opinião. Há pessoas que confirmam a falta de comprometimento geral; porém, há outras que vêem o comprometimento e a participação como algo obrigatório para aqueles que têm conhecimento do que está sendo decidido: “...sempre me identifiquei e me sinto muito comprometido... Me sinto um papagaio que, se abrirem a gaiola, não conseguirei sair..., mas às vezes tenho a sensação de que, para algumas pessoas, tanto faz”.

Relatos evidenciam que o comprometimento existe, em primeiro lugar, com os interesses dos grupos e, quando for possível conciliá-los com a Instituição também; caso haja contrariedade, porém, prevalecem os interesses dos grupos. “Eu me sinto participante de grupos de acordo com os interesses que os grupos têm, e de acordo com a visão de universidade que se tem. Os grupos se constituem por afinidades, semelhanças.”

O cumprimento das normas institucionais, a qualidade do ensino, a conjuntura externa e, principalmente, a situação econômico-financeira, foram as variáveis apontadas como determinantes para seus posicionamentos frente ao processo decisório institucional.

4.3.7.2 Análise Teórica

Evidenciam-se, nos três níveis decisórios, princípios voltados à consecução dos propósitos institucionais. Nesta linha, Silva e Frantz (2002) afirmam que a Universidade integra o sistema político, social e ideológico e é determinada em suas formas e objetivos. Destaca também que, embora

a universidade comunitária agregue características singulares de sua peculiaridade, existem aspectos que guardam relações de poder, fundamentam processos e sustentam a heterogeneidade dos grupos sociais, identificando-se em projetos e atividades comuns, mas preservando as diferentes concepções.

Quando os entrevistados observam que participar das discussões e decidir não significa necessariamente que as pessoas se comprometam com as decisões, identificam-se características do modelo burocrático-racional, em que Satow, citado por Hardy e Fachin (2000), considera que a obediência se dá em razão de um comprometimento com um valor absoluto, isto é, através de ideologias e normas, em que a fidelidade à profissão e disciplina é garantida antes do que para a organização.

Características do modelo colegial também foram identificadas, na medida em que os entrevistados referiram-se aos princípios voltados ao projeto institucional. Nesta linha Hardy e Fachin (2000) destacam que está implícito, na história das universidades, que a lealdade e o comprometimento dos membros ligam-nos fortemente aos objetivos organizacionais.

Os mesmos autores também argumentam que a cultura deve ser gerenciada para que possa orientar a comunidade universitária, protegê-la de ameaças e fortalecer a efetividade. Ainda, destacam que, em situações onde os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para os outros, há uma oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso através da criação de uma adesão a valores institucionais.

Meyer Jr. (2003) aborda o novo contexto e as habilidades dos administradores universitários e alerta para a apatia destes diante dos desafios externos, a qual é materializada pelo comportamento conformista

em relação ao status vigente. A partir desta leitura observa-se, pelos relatos nos três níveis, que na UNIJUÍ as pessoas têm uma preocupação e estão atentas aos constantes desafios impostos pelo contexto.

O modelo “lata de lixo” também é identificado, na medida em que os relatos apontam para a omissão no processo de tomada de decisão, a falta de comprometimento e, ainda, a pouca participação junto aos fóruns. Chefee, citado por Hardy e Fachin (2000), relata que as decisões não são tomadas intencionalmente, elas são determinadas por ausência de ação ou por acidente.

O grupo do nível operacional, ao manifestar que prevalecem os interesses dos grupos, remete-se às considerações de Pfeffer e Salancik (1974). Para eles, que algumas variáveis que podem indicar os domínios de fontes de poder estão relacionadas com as decisões e suas conseqüências. Neste sentido, ressaltam que um dos aspectos que ocorre no processo de decisão são as coalizões articuladas entre grupos de interesse, em que os interesses divergem dos interesses organizacionais.

4.3.8. Com relação à variável embasamento/motivação na tomada de decisão

4.3.8.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

A grande motivação encontrada nos entrevistados para que ocorra a participação é a conscientização de que, juntamente com a decisão de assuntos institucionais, estão também decidindo o futuro profissional deles próprios. Questões subjetivas e emocionais, como o entusiasmo, o prazer pela docência e o senso de dever e responsabilidade também foram apontadas como motivadoras para o processo de tomada de decisão: “Acredito que a Instituição é autogestionária e democrática, onde a participação é incentivada, e é fundamental... É um senso de responsabilidade que foi ensinado na Instituição, por isso hoje tenho dificuldade de ficar de fora”.

Outro fator motivador apontado é a descentralização do poder de decisão. Isso porque os conselhos são constituídos por professores que atuam em diferentes áreas do conhecimento e essa diversidade qualifica a decisão. Outras opiniões também apontam para a própria função ocupada e o gosto pessoal ao assumir tal responsabilidade.

Limitações também foram apresentadas pelos entrevistados, como um sentimento de impotência e de incapacidade de análise frente a toda essa complexidade. Ainda foi manifestado que alguns departamentos estão passando por uma crise de identidade devido à crise financeira instalada na instituição. Porém, apesar deste fator econômico social influenciar o nível de motivação, uma grande parte dos entrevistados neste nível classifica o comprometimento das pessoas como “muito bom”, “adequado”, de um grupo “lutador”. São poucas as pessoas que não se sentem motivadas.

Quanto aos interesses que embasam as decisões do grupo, em primeiro lugar, segundo os entrevistados, o “interesse individual” é o fator que se sobrepõe aos demais: “...então antes de utilizar a Unijuí como um elemento de transformação social eles querem que ela garanta o salário de cada um”.

Outros entrevistados já acreditam que os interesses coletivos e institucionais prevalecem: “É natural que os interesses das pessoas permeiem as decisões. Mas a sustentabilidade da Instituição é algo que prevalece”.

Há também quem pense que o problema está em setores específicos: “Pois se organiza a departamentalização a partir da lógica do emprego e não pode ser assim. Está cada vez mais difícil discutir academicamente”. A responsabilidade por essa situação, seria a dificuldade de certos profissionais agirem em meio à coletividade.

b) Nível Gerencial

Para este grupo, a motivação partiria do indivíduo, pois não ocorrem momentos para a troca de incentivos e motivação coletiva. Ainda o, “desafio” de participar da gestão da Universidade em “momentos de crise”, a possibilidade de interferir nos rumos da Instituição.

Um fator preponderante manifestado como fator motivador é a história construída na instituição desde a formação na graduação e a respectiva colocação como profissional da Instituição gerando vínculos afetivos. É a possibilidade de vislumbrar crescimento, não só econômico, mas também força motriz para que se possa fazer mudanças positivas, rupturas ao que está historicamente posto até o presente momento: “... o projeto institucional também é algo que a motiva”.

Muitas pessoas vêem a Instituição como uma possibilidade de viabilizar o processo de qualificação, nada mais que isso, enquanto outros têm a UNIJUÍ como uma “segunda casa”. Destacam que haveria uma constante motivação, não fosse uma “carência de perspectiva futura” em

relação às questões financeiras e, também, alguns desentendimentos nos departamentos.

Relatos evidenciam uma tensão, conflitos internos, disputa entre os cursos, gerando com isso uma desmotivação: “... a frustração e o desânimo são aparentes em todos, é nesse momento que precisaríamos ter um retorno da reitoria, para podermos nos enxergar e criar propostas”.

Novamente há a dicotomia, interesses individuais *versus* interesses coletivos, com tensão entre as duas escolhas: “Tem uma trama de vários interesses pessoais, individuais e da Instituição...”.

O trabalho tem sido desenvolvido, segundo alguns entrevistados, na perspectiva de centrar as discussões no Institucional, pois se acredita que a postura individual tende a ser autodestrutiva: “...ainda há casos em que estão na pré-história do processo, onde pensam só neles, individualmente.”

c) Nível Operacional

Neste nível, as motivações apontadas para o envolvimento na tomada de decisão referem-se à perspectiva da possibilidade da contribuição pessoal, de ser um dos “protagonistas” nas decisões coletivas, sentir-se sujeito importante, enquanto agente descentralizador do poder de decisão e tendo a possibilidade de qualificar o processo: “Acreditar no projeto apesar das dificuldades”, buscando a “qualidade” em vários aspectos (aulas, pesquisas, formação de pesquisadores).

Apesar das grandes dificuldades sentidas por todos do grupo, a maioria se define como “motivada”, mas diminui proporcional ao surgimento de problemas de infra-estrutura, que barrariam a chegada aos objetivos propostos: “Eu me sinto motivado no sentido de enfrentar os desafios que estão sendo colocados hoje, dentro das nossas limitações ...,

porque a gente não consegue fazer algumas coisas que precisaríamos fazer em termos de infra-estrutura, de pessoal”.

Há também problemas relacionados ao recebimento de gratificações, em que interesses corporativos estão presentes no processo de tomada de decisão, são posicionamentos tomados com perspectivas de ganhos, um sistema de troca de favores ao estilo “toma lá da cá”. Os entrevistados manifestam preocupação com relação a este aspecto, pois “... não é uma coisa simples... difícil de ser localizado...”; por essa razão, um grupo de entrevistados, deste nível, defende a organização de uma pauta de questões a serem discutidas na Instituição.

Nesse nível, percebe-se um interesse em atingir um ideal de instituição “para ser considerado um professor de uma Universidade no sentido mais pleno da palavra”, com a “carreira” sendo mais importante do que a “recompensa financeira”.

Então a perspectiva institucional, segundo a percepção dos entrevistados, se dividiria em três grupos: o “colegiado de departamento, que envolve a preservação dos cursos”; o grupo da pós-graduação, que é carente de mais recursos e necessita da contratação de mais doutores para “que esta instância permaneça”; e por fim, os projetos de pesquisa formadores do perfil aluno-pesquisador e que buscam recursos através dos projetos.

Observaram ainda que há um misto de interesses individuais do ponto de vista da garantia do emprego, passando por visões político-ideológicas, as quais não estão desvinculadas do teórico metodológico, desde concepções de curso, concepções de departamento, concepções de universidade. Acabam constituindo grupos de interesse ou interesses político-acadêmicos, político-ideológicos, de visão de mundo e sociedade e acabam identificando pessoas, indivíduos que vão constituindo grupos

distintos, não necessariamente por departamento, por categoria (professores, funcionários, alunos) mas com uma identidade distinta de outros, o que acaba sendo recortado por relações de amizade, companheirismo, e mesmo corporativas no sentido da sua área, do departamento. Finalizam destacando que é necessário compreender que esses elementos estão presentes no processo decisório.

4.3.8.2 Análise Teórica

Considerando as manifestações dos entrevistados no nível estratégico a respeito da variável motivação, se observa que há um indicativo das características predominantes no modelo burocrático racional. Ao referirem que suas motivações estão relacionadas à participação e conscientização no modelo auto gestor praticado na UNIJUÍ, remetem aos estudos de Hardy e Fachin (2000), que abordam o “autogoverno” em que valores profissionais, guiam, motivam e controlam os membros de uma organização. Ainda, os mesmos autores descrevem que uma das características deste modelo é o fato de que permitem às subunidades uma existência autônoma, interligadas entre si e com a organização maior.

Quando os entrevistados manifestam que os interesses coletivos prevalecem na UNIJUÍ, Hardy e Fachin (2000) destacam que a colegialidade ocorre quando há possibilidade de atender os interesses de grupos, quando líderes carismáticos mobilizam os integrantes da organização e, ainda, quando há consenso quanto à missão da instituição.

Os mesmos autores ainda destacam que neste modelo o foco está em torno das pessoas, da coesão, da moral e do desenvolvimento de recursos humanos. A aquiescência se dá através da afiliação à instituição maior; alcança-se motivação através da ligação afetiva. Esses pressupostos identificam as revelações dos entrevistados quando destacam que, embora

esteja ocorrendo uma crise de identidade devido à dificuldade econômico financeira, ainda assim julgam que o comprometimento das pessoas é “muito bom”, “adequado”, “de um grupo lutador”.

No entanto, o posicionamento que revela que o interesse individual prevalece, remete ao modelo político, que de acordo com Ellström (1983), caracteriza as organizações que podem ser classificadas como entidades políticas, dada à diversidade de interesses e a falta de objetivos consistentes e compartilhados.

No nível gerencial, quando foi relatado que a motivação partiria do indivíduo, Quin e Kimberly, citados por Hardy e Fachin (2000), destacam que a motivação na estrutura hierárquica está baseada na necessidade de segurança, sendo que a liderança, neste caso, é conservadora. Já, em uma cultura racional, a motivação ocorre pela competência.

Características do modelo “lata de lixo” também foram encontradas a partir dos depoimentos. Chefee, citado por Hardy e Fachin (2000), diz que as decisões não são tomadas intencionalmente, mas determinadas por ausência de ação ou por acidente. Houve indicativo nesta linha na medida em que os entrevistados manifestaram a existência de conflitos e disputa entre os cursos, gerando, com isso, uma frustração posto que esperam um posicionamento das instâncias superiores que nem sempre obtêm.

Quando os entrevistados dos níveis gerencial e operacional declararam que sua maior motivação é a possibilidade de contribuir com o desenvolvimento da Instituição, encontramos características do modelo colegial, Ellström (1983), ao explicar as especificidades dos quatro modelos (burocrático-racional, político, colegial e “lata de lixo”), destaca que, no colegial, as características que predominam são a confiança, a colaboração e o conhecimento dos indivíduos para com a organização.

Hardy e Fachin (2000) observam que a visão de colegialidade remete a uma estrutura descentralizada, em que os indivíduos podem exercer influência de forma política, colegial ou burocrática.

Ao se referirem à dicotomia dos interesses individuais e interesses coletivos, que Hardy e Fachin (2000), abordam os modelos de interesses comuns e interesses próprios e afirmam que o primeiro se refere à construção do consenso associado à legalidade; e o segundo ao modelo político, em que as ações são empreendidas com vistas a um ganho pessoal.

Thompson e Tuden, citados por Hardy e Fachin (2000), ao se referirem às estruturas políticas, salientam que uma das características é a concordância pelas causas e a discordância sobre as conseqüências, podendo-se concluir que há uma co-existência de processos que vão do político ao colegial. Nesta linha, encontramos os depoimentos do nível operacional, que relatam a existência de interesses corporativos, os posicionamentos tomados na perspectiva de ganhos de troca de favores.

4.3.9 Com relação à variável dependência/independência na tomada de decisão

4.3.9.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Um dos entrevistados alega que “há uma grande fragilidade Institucional”, relacionada à força do grupo que influencia negativamente a força na tomada de decisão. Isso se deve ao entendimento da maioria dos trabalhadores que, por serem sindicalizados, entregam a decisão para o sindicato, visto que só estaria decidindo para o bem do empregado, na luta pelos direitos dele. Essa acomodação no processo decisório seria um fator que relegou esta Instituição a ficar parecida com as outras organizações

dessa área, ou seja, “não tem um diferencial, um elemento comum agregador”.

Destacaram também os constrangimentos externos, devido a contingências contextuais. Historicamente, a UNIJUÍ depende do sistema financeiro, não conseguiu construir sua poupança. Há igualmente uma dependência da própria legislação eleitoral, que está em constante mudança e, também, hoje, há uma incidência do contexto histórico-geográfico muito forte sobre a universidade, caracterizada como um cenário de pós-monopólio em que é forte a competição com as instituições da região. Esses fatores todos são constitutivos de tal constrangimento.

As dependências maiores, segundo observaram os entrevistados, refere-se ao tempo, aos recursos disponíveis e ao pessoal. Todas essas questões, externas ou internas, influenciam na qualidade do serviço e em tomadas de decisão. Foi relatado também que, apesar das especificidades de cada campus, é difícil, mas deve ser seguida a tarefa da padronização.

Outra questão destacada pelos entrevistados refere-se à falta de discussão a respeito das questões qualitativas, as consideradas mais estratégicas para a Universidade, dando ênfase às questões secundárias: “...temos discutido bastante a repercussão da redução de matrículas, redução do número de alunos. Temos que discutir mais qual o grau de qualidade do nosso trabalho...”.

Diante dessas colocações os entrevistados observaram que tais questões remetem a repercussões no dia a dia do trabalho, seja no cumprimento, seja no não-cumprimento, na omissão ou no postergamento das decisões, como também fatores externos que condicionam as demandas. A principal dependência apontada é a econômico-financeira, além das Instituições que buscam interação com a Unijuí e o conhecimento do mercado acadêmico.

Enquanto um grupo defende que não existem interferências de ordem política, outro grupo entende que existe. Justificando que órgãos como Conselho Diretor, o CONSU e mesmo articulações com a Reitoria têm em vista a manutenção dos espaços de trabalho.

As interferências relatadas dizem de um quadro estrutural que é desfavorável para as instituições de ensino superior

b) Nível Gerencial

O grupo de entrevistados deste nível, da mesma forma que os do nível estratégico, destacou que dois dos fatores que mais causa dependência na Instituição e constatado como os mais importantes foram a relação com sindicato; em seguida vem o conjunto de diretrizes do Ministério da Educação e Cultura, que exigem demais da habilidade do administrador no momento da tomada de decisão: “Eu diria que nós não somos independentes”. Essa dependência impede a implantação de novos cursos: “... então dependemos desses fatores externos para a tomada de decisão e também das condições internas”.

Um dos entrevistados achou a palavra “fundamentos” mais adequada do que interferência, pois um dos pontos em que se fundamenta é a legislação, “que impede o desenvolvimento de um caráter pessoal de julgamento”. Dessa forma, todos os fatores que interferem na tomada de decisão são internos ou externos; os internos estão relacionados aos “parâmetros” que delimitam possibilidades na chefia, as externas, como a “interação com instituições parceiras, à realização de estágios e práticas curriculares”, também chamada de “normatização”, por alguns entrevistados.

Interferências de ordem cultural também foram destacadas pelos entrevistados: “... tem as culturais (que impossibilitam a realização de algumas atividades aqui na região)”.

As influências externas podem ser exemplificadas pela presença dos fatores políticos dentro da Instituição. Segundo um entrevistado, não seria uma presença maléfica e, sim, esperada pelos administradores.

Do ponto de vista interno, as interferências apontadas encontram-se na máquina burocrática, na falta de comunicação, na sobreposição de ordens nos diversos setores, na mudança no processo de gestão, na falta de clareza acerca das questões para poder fortalecer o posicionamento das pessoas, que embora reconheçam a existência de grupos de interesse, declaram não ter percebido alguma interferência no processo decisório.

Segundo alguns entrevistados, entretanto, a presença da política tem esvaziado os critérios para a tomada de decisão, “nem sempre pautadas pela racionalidade”, “o que interfere sensivelmente na imagem da Instituição e a sua situação”.

Em suma, “são interferências políticas, econômicas e mercadológicas” que, com “a queda da demanda aliada à concorrência do mercado, contribuíram definitivamente no processo de tomada de decisão da Instituição”. Órgãos, como sindicatos, MEC e outras instâncias interferem de certa forma na direção da decisão. Pensamentos radicais, como o fechamento de cursos, “Brasília, conselhos, credores, o fato de estarmos em débito com a Receita Federal”, também influenciam bastante o processo.

c) Nível Operacional

Na opinião dos entrevistados deste nível decisório, acredita-se que há uma forte submissão por parte da Instituição aos fatores externos, muito além dos financeiros, que acabou por desprestigiá-la: “As decisões hoje têm uma submissão total da universidade aos constrangimentos externos ... Hoje a universidade está se reconfigurando como uma universidade cada

vez menos Comunitária para uma Universidade Empresarial...” essa situação remete à lógica do capital.

Influências políticas do MEC, CNPq, CAPES seja com relação pesquisa, seja com relação à educação ou à própria atividade da pós-graduação levam a uma forte dependência que, por vezes, acontece de forma negativa, pois as decisões externas passam muito pela questão do capital/mercado. A política da educação superior no Brasil foi tomada de assalto pela lógica do capital, que não deixa existir uma margem de manobra.

A entrega aos parâmetros institucionais sem expor a decisão a fatores externos é ordem comum para a maioria dos entrevistados, mas acaba limitando o campo de ação para inovações: “Desde que eu não tome decisões que afetem o grupo, não existem interferências sobre as minhas decisões. No nível de departamento não tenho sentido isso, é claro que tem momentos que tu tem que argumentar mais, mas não tem interferências que impliquem abortar um projeto.”

Entre as influências mais importantes citadas pelos entrevistados, está a questão financeira como principal critério em relação à tomada de decisão. Com a grande concorrência dos cursos de EaD, universidades federais, outras universidades particulares e o crescente grau de empobrecimento do demandante da Instituição, a Unijuí está se tornando cada vez mais próxima de enfrentar maiores crises. Isso sem contar as dificuldades de ordem financeiras e materiais, e somada a isso, a concepção do tipo de sociedade de que cada vez mais estamos nos aproximando e incorporando também àquilo que se pode caracterizar como a sociedade do consumo: “Estamos fazendo da educação um negócio”.

4.3.9.2 Análise Teórica

Os três níveis decisórios apontaram as maiores dependências aos fatores externos. Nesta linha, encontramos Meyer Jr. (2003), que aborda o novo contexto e as habilidades dos administradores universitários e alerta para a apatia destes diante dos desafios externos, destacando que são vários os fatores que influenciam esse comportamento: a política educacional equivocada com decisões e controle centralizados no Ministério da Educação; a crença exagerada na crescente eficácia do conhecido *lobby* político junto ao poder central, na tentativa de soluções para problemas institucionais; o obsoletismo estrutural das instituições; a baixa produtividade acadêmica; a descontinuidade administrativa; o ensino desqualificado; a pouca relevância da pesquisa produzida; a resistência à mudança; o corporativismo e a gestão ineficiente.

As fragilidades apontadas pelo nível estratégico, devido à influência negativa de determinados grupos, indicam a ocorrência dos conceitos de Pettigrew e Pfeffer, citados por Hardy e Fachin (2000), os quais concluem que, no modelo praticado em que o interesse próprio é comum, há ocorrência de objetivos conflitantes em que a escassez de recursos e os temas em debate são cruciais, remetendo à interdependência dos grupos de interesse.

Características do modelo “lata de lixo” também são identificadas nos relatos neste nível, na medida em que os entrevistados destacam as repercussões negativas no dia a dia do trabalho pelo fato de questões secundárias, muitas vezes, tomam conta do cenário. Nesta perspectiva, Cohen et al. (1972) destacam distinções evidentes, tanto da abordagem burocrática como da política, a partir da pressuposição de que há ambigüidades no comportamento administrativo na perspectiva das preferências, tecnologia e participação.

No nível gerencial, destaca-se como dependência a relação com o sindicato. No modelo político, essas características se evidenciam e Hardy e Fachin(2000) citam os pressupostos de Baldrige, cuja teoria ressalta uma intensa vida política no contexto universitário, que pode ser evidenciada a partir de ações provocadas por grupos de interesse, órgãos representativos entre outros. Pfeffer e Salancik (1974) identificam a existência de variáveis que indicam o domínio de fontes de poder relacionadas com as decisões e suas conseqüências.

Características do modelo burocrático-racional também são localizadas nos depoimentos no nível gerencial. Segundo os entrevistados, a máquina burocrática causa uma dependência relevante. Sobre isso, Mintzberg (2003) relata que, neste modelo, os operadores exercem um determinado poder na estrutura pelas habilidades profissionais adquiridas. O mesmo autor cita Blau que, ao se referir ao poder neste modelo, ressalta que há uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento disciplinado dos procedimentos. Essas orientações são vistas como abordagens opostas para o trabalho e, com frequência, geram conflito nas organizações.

Na linha das questões culturais relatadas como variáveis que remetem a uma dependência, Hardy e Fachin (2000) fazem menção à história e à cultura como variáveis inerentes ao processo decisório. Segundo eles, a cultura deve ser gerenciada para que possa orientar a comunidade universitária, protegê-la de ameaças e fortalecer a efetividade.

4.3.10 Com relação à variável adesão na tomada de decisão

4.3.10.1 Percepção dos níveis de decisão

a) Nível Estratégico

Segundo este grupo de entrevistados, as pessoas reagem com naturalidade e aceitam a presença de um poder maior e estrutural, mesmo tendo opiniões diferentes: “... A estrutura é forte, existe um poder legítimo e as instâncias de poder não abrem mão do seu poder...”.

Há quem faça a leitura de que a adesão acontece somente após certo tempo, não sendo o ideal, posto ser uma adesão com resistência: “Estou aderindo à proposta, mas também estou resistindo”. Por sua vez, essa resistência aumenta proporcionalmente à existência de rumores, pois ocorre individual ou grupalmente, através de manifestações verbais, afastamento das discussões, omissão e falta de envolvimento nas atividades, mesmo que a decisão tenha sido definida no coletivo.

Os entrevistados afirmam que a resistência ocorre negativamente, “para o lado errado”. Também é afirmado que o interesse político gera muita resistência. Porém, haveria os que resistem de acordo com outros critérios, como os subjetivos “têm uma instituição democrática, tem que ter espaços de análise nesta resistência”.

Um entrevistado manifestou que, no atual contexto, o clima de insegurança gerado tem levado as pessoas a um alto nível de stress. Ressaltam a necessidade de ter mais racionalidade e responsabilidade nas discussões e decisões. No nível colegiado, há uma tendência de se tentar fazer com que as pessoas entendam que as decisões são consensuais. Esse processo de decisão acaba diluindo a responsabilidade, como é comentado por um entrevistado: “... pois todos são e ao mesmo tempo o fato de todos sermos responsáveis é uma enganação, as coisas já vêm prontas para o CONSU..., nós temos que ter a coragem de tomar decisões, mesmo que as decisões sejam dolorosas”.

b) Nível Gerencial

Os relatos deste grupo de entrevistados descrevem que haveria uma incompreensão e uma reação negativa pelos funcionários que “não participam” e “não se esclarecem” em relação às decisões, “a adesão se dá por inércia”.

Existem comportamentos distintos: por um lado, um grupo manifesta sua insatisfação pela decisão tomada; por outro, há o grupo dos satisfeitos, pois tiveram seus interesses defendidos. Destacam que a dificuldade maior está no momento em que o salário atrasa, até então há uma acomodação, a crise é velada, as pessoas não se sentem responsabilizadas.

Relataram também que existem situações em que as decisões são “ditatoriais” na medida em que as questões não tiveram suficiente discussão nos fóruns.

A falta de participação, bem como a falta de comunicação de instâncias menores, também são problemas destacados pelos entrevistados, o que gera uma série de inquietações: “...algumas questões estão sendo impostas..., as coisas já vêm prontas somente para serem cumpridas”.

Os entrevistados deste nível acreditam que a maioria cumpre as decisões; porém, há quem resista na crítica, existindo uma “valorização”, um engajamento maior, “... somente das pessoas da primeira geração”. Neste sentido na medida em que as pessoas sentem que seus princípios são contrariados, manifestam resistência. Essa situação gera um clima de desconforto interno, pois as pessoas que absorvam as decisões acabam se sobrecarregando, enquanto os demais colegas, além de não sofrerem alteração em sua rotina de trabalho, ainda geram precedentes para que outros venham a aderir à resistência. Observaram também o caráter velado da resistência, segundo um entrevistado, por pessoas que não participam ativamente do processo de decisão.

As declarações dos entrevistados deste nível são mais conclusivas, ao afirmarem que a resistência é negativa quando há a manifestação de opiniões contrárias em “... lugares impróprios, como em sala de aula...”, boicotes e “... indivíduo torce para aquilo não dar certo...”. Atitudes como “corpo mole” e “operação tartaruga” também são formas que as pessoas encontram para manifestar seu descontentamento. Há quem justifique o não-envolvimento pelo grande volume de trabalho, segundo um entrevistado. Estão em curso tentativas de reverter o quadro de resistência “chamando para a inclusão até capitalizar o interesse da pessoa”.

c) Nível Operacional

A reação, segundo alguns entrevistados, é “negativa” pela concentração de poder e a omissão de dados importantes, resultando em uma sensação de exclusão por parte de alguns. Destacam a existência de uma letargia no momento das decisões, o que explica a reação fria e voltada para “...dentro da visão do seu umbigo...: se for atingido se manifesta, do contrário, não”.

Outra manifestação destaca que nem sempre as decisões são aderidas por todos os departamentos e ressalta que embora as pessoas finjam aderir a decisão, de uma forma velada, elas resistem: “Existem núcleos de resistência...”. Salaria que, se houver cobrança e se estiver definida a forma de cobrança, a adesão ocorre, no entanto há falta dessa cobrança: “... com isso não há uma homogeneidade ou uma clareza sobre uma decisão tomada para haver as sanções ou as cobranças que vão existir, e às vezes pode ser que a decisão tomada não tenha chances de implantação”.

Alguns entrevistados atribuem a resistência à falta de compreensão do projeto institucional, mas na maioria das vezes, ela é “absorvida”, sendo caracterizada por um entrevistado como “receio de perder o emprego” e

“falta de motivação”. O “boicote” foi apontado como a forma mais intensa de manifestar a resistência. Ainda, há uma apatia e as pessoas assumem as atribuições, pois entendem que “... não tem o que fazer mesmo”.

Outro entrevistado faz a leitura de que existe uma posição cultural na instituição de “não se submeter a qualquer tipo de decisão bilateral”, é uma “cultura de reação”. Porém, percebe-se um grau de “acomodação”, não havendo propostas de melhora, ou seja, não é “formal”.

De acordo com um dos entrevistados, há falta de doação pessoal no ambiente institucional: “ ...não são mais altruístas, as pessoas se comportam de uma maneira individualista, tentando preservar o seu espaço...”.

4.3.10.2 Análise Teórica

A partir dos depoimentos do nível estratégico, é possível identificar a existência de características do modelo burocrático-racional, na medida em que os entrevistados manifestam que as pessoas aceitam naturalmente as decisões, reconhecendo a existência de um poder maior e estrutural. Nesta linha, Perrow, citado por Pfeffer et al. (1974), destaca que os critérios universalistas são utilizados para a tomada de decisão neste modelo e os objetivos individuais estão submetidos aos objetivos gerais da organização.

Mintzberg (2003) salienta que, na burocracia profissional, os professores participam de comissões para se assegurarem de que mantêm algum controle sobre as decisões que afetam seu trabalho.

Segundo Satow e Clark (apud Hardy e Fachin, 2000), a colegialidade vai para além da estrutura, ela é uma “*gestalt*”, pois invade todos os espaços da vida universitária, refletindo-se na estrutura, no processo, no comportamento e nas atitudes.

Características do modelo político também são evidenciadas neste nível decisório, haja vista que os entrevistados relatam a ocorrência de resistências por interesses políticos. Sobre isso, Baldrige, citado por Hardy e Fachin (2000), adverte que a decisão por consenso é irrealística e utópica e observa a existência de uma visão intensamente política na vida universitária. Nesta linha, Pfeffer e Salancik (1974) salientam que onde não há consenso claro numa determinada área acadêmica, as decisões são tomadas pela via política.

Ainda neste nível, os entrevistados ressaltaram a necessidade de haver mais racionalidade e responsabilidade nas discussões e decisões. Nesta linha, Satow (1975) deixa explícito, em seus estudos, que a adesão a valores profissionais representa uma ideologia que integra os membros da organização.

No nível gerencial, quando apontado para uma adesão somente de um determinado grupo, “pessoas da primeira geração”, ou ainda “por inércia”, Hardy e Fachin (2000), ao descreverem o modelo colegial, destacam que, em situações onde os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para os outros, há uma oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso através da criação de uma adesão a valores institucionais. Os mesmos autores também destacam que trabalhos referentes à cultura e ideologia, bem como o lado simbólico da administração, remetem também, mesmo que indiretamente, à natureza do processo decisório consensual.

Características do modelo político também são encontradas nos depoimentos dos entrevistados quando relatam a existência de comportamentos distintos. Nesta perspectiva, um grupo manifesta insatisfação por não ter seus interesses contemplados, enquanto outro grupo manifesta sua satisfação por ter seus interesses defendidos. Nesta linha,

Pfeffer e Salancik (1974) destacam que a busca dos interesses se dá pelo uso do poder a partir do fortalecimento dos grupos, ou ainda pelo uso de outros recursos.

Manifestações do nível gerencial e operacional retratam que as decisões, em muitas situações, têm um caráter “ditatorial”, em que há uma concentração de poder e omissão de dados importantes. Essas declarações remetem aos conceitos de March (1989) o qual supõe, em seus estudos, que, quanto maior o poder do indivíduo, maior é a força para manipular, pressionar e induzir mudanças, mesmo que resistências sejam encontradas.

No modelo burocrático-racional, Satow (1975) destaca que a obediência se obtém através de regras formalizadas e leis, as quais são legitimadas pela autoridade racional-legal.

Ainda no nível operacional, é possível inferir, pelos relatos, os conceitos de Pagès et al (1987), que ao analisarem o poder na perspectiva ideológica e política, destacam que, do ponto de vista ideológico, a organização produz uma ideologia dominante e o indivíduo passa a desenvolver sua ideologia semelhante, não contrapondo-se à organização. Já na perspectiva política, as orientações voltam-se para as questões centrais da organização, em que as regras e as decisões são interiorizadas pelos indivíduos.

4.4 – Análise consolidada dos resultados

A partir da análise individual das dez variáveis definidas para identificar a percepção dos dirigentes e docentes da UNIJUÍ a respeito do processo decisório praticado pela Instituição, pretende-se, nesta parte do capítulo, apresentar os modelos de governança universitária evidenciados em cada variável, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

QUADRO 03 – ANÁLISE CONSOLIDADA DOS MODELOS DE GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA EVIDENCIADOS

<i>VARIÁVEIS</i>	<i>NÍVEIS</i>	<i>EVIDÊNCIA PREPONDERANTE DOS MODELOS DE GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA (Diagrama de Hardy e Fachin, 2000)</i>
Autonomia na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	Colegial / político
	Operacional	Burocrático-racional
Responsabilidade na tomada de decisão	Estratégico	“Lata de lixo”
	Gerencial	Político / “lata de lixo”
	Operacional	“Lata de lixo”
Complexidade na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	Político
	Operacional	“Lata de lixo”
Limitações na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	Burocrático-racional
	Operacional	Político
Poder de decisão – grau de impacto na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	Político
	Operacional	Político
Capacidade de julgamento profissional na tomada de decisão	Estratégico	Colegial
	Gerencial	Colegial
	Operacional	Burocrático-racional
Participação e comprometimento na tomada de decisão	Estratégico	Colegial
	Gerencial	“Lata de lixo”
	Operacional	Colegial
Embasamento – motivação na tomada de decisão	Estratégico	Colegial
	Gerencial	Político
	Operacional	Colegial
Dependência/independência na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	Político
	Operacional	Político
Adesão na tomada de decisão	Estratégico	Político
	Gerencial	“Lata de lixo”
	Operacional	“Lata de lixo”

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Os modelos de Governança Universitária evidenciados, variam de acordo com a variável e, também, com o nível. Quanto a variável autonomia na tomada de decisão, identifica-se o modelo político no nível estratégico, no nível gerencial, tanto o modelo colegial quanto o político encontram-se com a mesma intensidade e, no nível operacional, o modelo predominante é o burocrático-racional. Já na variável responsabilidade, nos três níveis o modelo evidenciado é o “lata de lixo”, sendo que no nível gerencial, contata-se, também, a incidência do modelo político.

Na variável complexidade a constatação é de que, nos níveis estratégico e gerencial, o modelo predominante é o político e, no nível operacional, o modelo identificado com mais intensidade, é o modelo “lata de lixo”. As limitações na tomada de decisão apontam que, nos níveis estratégico e operacional, o modelo evidenciado é o político e, no nível gerencial, é o burocrático-racional. Quanto ao poder de decisão e grau de impacto, o modelo de governança universitária com maior incidência, nos três níveis, é o modelo político.

Constata-se, a partir dos resultados, que na variável julgamento profissional o modelo colegial está em evidência nos níveis estratégico e gerencial, já no nível operacional, à predominância do modelo burocrático-racional. Referente à variável participação, nos níveis estratégico e operacional, o modelo colegial é o que mais está saliente, e, no nível gerencial, o modelo identificado é o “lata de lixo”. Quanto à variável embasamento e motivação na tomada de decisão, o modelo colegial é o modelo que incide nos níveis estratégico e operacional e, no nível gerencial, é o modelo político.

Quanto à variável dependência ou independência na tomada de decisão, é revelado, pelas percepções relatadas, que o modelo político predomina nos três níveis. Já na variável adesão na tomada de decisão, o

modelo político evidencia-se no nível estratégico e, nos níveis gerencial e operacional, o modelo “lata de lixo” é identificado com maior incidência.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

A presente pesquisa possibilitou compreender como é desenvolvido o processo de tomada de decisão na UNIJUÍ, a partir da percepção dos diferentes agentes envolvidos nas decisões, procurando descrever as formas como as decisões são tomadas, o envolvimento e comprometimento dos tomadores de decisão e as influências políticas e administrativas neste processo.

Constatou-se, através dos resultados da pesquisa, que as questões passam por diferentes instâncias decisórias para discussão, análise e adequação até sua implementação.

No nível estratégico, o Conselho Universitário é órgão máximo de decisão na estrutura hierárquica, sendo de caráter deliberativo, normativo, consultivo e de supervisão, formado por representantes de todas as categorias (docente, discente, técnico-administrativo e comunidade externa); a Reitoria, composta pelo Reitor, Vice-Reitor de Ensino, Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Vice-Reitor de Administração de caráter executivo e o Conselho de Gestão, integrado pela Reitoria, Pró-Reitores de Campi, Coordenadores de Núcleo Universitário e Chefes de Departamento tem por finalidade ser órgão articulador entre *Campi*, Núcleos e Departamentos entre si e com a Administração Superior.

No nível gerencial, são instâncias decisórias o Colegiado de Departamento, com atribuições normativas, de coordenação e de controle; e

o Colegiado de Programa de Ensino, constituído por programas e quem por atribuições avaliar, controlar, propor e deliberar acerca da proposta político-pedagógica do programa coordenado.

No nível operacional, não há nenhuma instância decisória formalmente constituída, mas o que se observa é que, pela representatividade efetiva junto às instâncias superiores, é possível fazer intervenções e participar efetivamente do processo de decisão.

O poder, nessas instâncias, é articulado a partir da coalizão de grupos com interesses comuns, os quais se fortalecem, através de troca de favores, interferindo e influenciando politicamente as decisões. Também há presença do corporativismo nos departamentos, outra constatação que remete à concentração do poder. Quando é possível conciliar os interesses individuais com os coletivos, o mesmo acontece; no entanto, quando há contrariedades, o que prevalece é o interesse individual.

Em função da atual crise financeira, observa-se a mudança provocada no processo de tomada de decisão na instituição. As decisões estão concentradas na Reitoria, o que remete a uma mudança de cultura provocando algumas inquietações pelo fato de as pessoas sentirem-se excluídas desse processo.

Embora os entrevistados tenham manifestado suas preocupações com o projeto institucional, observa-se que, no conjunto da Instituição, a preocupação maior não está vinculada com a sustentabilidade da Instituição. Neste sentido, constata-se a falta de responsabilidade política, pois acabam prevalecendo os interesses de pequenos grupos em detrimento do coletivo.

As dificuldades e a complexidade nas tomadas de decisão que envolvem a participação e comprometimento dos agentes envolvidos encontram-se, fundamentalmente, nas distintas concepções e visões do

fazer universidades existentes no ambiente universitário. Por esse motivo, congregar essas diferenças num consenso, dar-lhes um norte comum, é o maior desafio para a Universidade.

Outra dificuldade constatada e que remete à complexidade, diz respeito ao comportamento apático e passivo das pessoas às questões institucionais, salientadas pelo desinteresse das pessoas em participar das discussões e a omissão nas reuniões. Seus objetivos não estão alinhados aos objetivos da instituição, fazendo com que não se apropriem das decisões.

Ainda, a complexidade pode ser evidenciada, na medida em que os grupos se articulam, tornando as relações de caráter pessoal e não profissional. Com isso, há dificuldade em fazer com que as pessoas comprometam-se com as questões institucionais.

Outra fragilidade apontada e que repercute na responsabilidade das pessoas refere-se à falta de compreensão do projeto institucional, a dificuldade que muitos afirmaram existir a falta de compreensão das questões que chegam para a discussão, pois não lhes é dado o tempo necessário para analisar e refletir e posicionarem-se acerca das questões pautadas.

Ainda há constatação de discussões inexpressivas tomam conta do cenário e a falta de debate relativo às questões estratégicas referentes à essência da academia, bem como do que é produzido na universidade, não é discutido. Isso torna a tomada de decisão na Instituição mais concentrada. Atualmente essas questões estão reféns do campo econômico-financeiro. Essas distorções geram um sentimento de preocupação e angústia, pois se refletem na qualidade do ensino e na imagem Institucional.

Outra dificuldade saliente refere-se à dicotomia entre as implicações políticas e a racionalidade administrativa, relativas às discussões em pauta. A atual situação faz com que as decisões sejam orientadas pelas normas e

resoluções internas e, com frequência, surjam situações que fogem das normas, mas que são fundamentais para as instituições e, nestas circunstâncias, são necessárias decisões de caráter político.

A percepção das pessoas a respeito dos reflexos de um processo autogerido no desempenho da instituição diz respeito a questões administrativas, burocráticas e políticas, todas estas podendo comprometer, de alguma forma, os resultados da instituição.

Do ponto de vista administrativo, identificou-se a existência de normas e regulamentos internos que tornam o sistema burocrático engessado, inflexível e oneroso, acarretando à instituição prejuízos pela falta de agilidade, com isso, perde-se espaço podendo comprometer não só o resultado econômico financeiro, mas principalmente a imagem da Instituição.

O contexto torna a instituição refém e condiciona as decisões internas; no entanto, observa-se que se houver flexibilidade dos parâmetros institucionais, há possibilidade de projetar inovações.

Constatou-se que o tempo destinado para discussões irrelevantes faz com que as pessoas não se sintam motivadas em participar, tornando-se necessário definir clara e objetivamente uma pauta das questões estratégicas com tempo suficiente para as questões serem discutidas, fundamentadas e, com segurança, serem definidas.

A dificuldade de conciliar os interesses remete às negociações e articulações entre os professores, comprometendo a adesão das pessoas às decisões institucionais.

Os relatos revelam que, dada às diferentes concepções dos grupos existentes no ambiente universitário, os quatro modelos de governança

universitária são praticados na Unijuí, sendo que à ocorrência, de um e/ou de outro, se dá de acordo com a variável e nível.

Entende-se que esta pesquisa em muito contribuiu para a Instituição estudada, na medida em que os resultados proporcionaram identificar fragilidades no processo de tomada de decisão, as quais que poderão ser discutidas e trabalhadas internamente junto aos agentes envolvidos neste processo. Da mesma forma, possibilitou identificar as potencialidades existentes no conjunto da Instituição.

No entanto, entende-se que este estudo não se esgota aqui. As fragilidades identificadas levam esta pesquisadora a compreender que muitas das questões levantadas nos relatos dos entrevistados têm uma relação com o contexto ora interno, ora externo e, portanto, leva a sugerir outros estudos, novas prospecções, sob outras perspectivas.

Um primeiro estudo sugerido objetiva identificar as contribuições dos Coordenadores dos Colegiados de Curso nas instâncias tomadoras de decisão, pois a verificação de como sua participação se efetiva nestas instâncias pode qualificar a tomada de decisão. Também, poderiam ser feitas pesquisas que contribuam para a compreensão da mudança no comportamento das Universidades Comunitárias, dado o novo contexto político e econômico do país.

Por fim, como o modelo “lata de lixo” é manifestado no meio acadêmico, por ser uma questão complexa, é importante identificar se este modelo se revela pela passividade, desinteresse e omissão das pessoas, ou, então, se o próprio sistema é que remete a uma mudança de comportamento das pessoas.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEBRANDT, S. L. **A gestão universitária e a UNIJUÍ**. Cadernos de Avaliação Institucional, nº 14. Avaliação da Gestão. Ijuí, 1997.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. London: Wiley, 1971.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. Coleção Primeiros Passos. 8. ed.. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRESSAN, S. **A refundação da UNIJUÍ** – Para um novo ciclo de crescimento. Ijuí. UNIJUÍ, 2007.
- BRUM, A. J. **UNIUI** – sua história, suas idéias. V.1, Ijuí: UNIJUÍ, 1998.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizacional análisis**, London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CARVALHO, J.L.F.; VERGARA, S.C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo: FGV, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.
- COHEN, M. D.; MARCH, J G.; OLSEN, J. P. **A garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quarterly, v.17, n.1, p. 1-25, 1972.
- ESTATUTO E REGIMENTO GERAL DA UNIJUÍ. Ijuí:UNIJUÍ. 2001.
- DRUCKER, P. **A profissão administrador**. Tradução: Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo : Pioneira, 1998.
- ELLSTRÖM, D. **Four faces of educational organizations**. Higher Education, v. 12, p. 231-241, 1983.
- FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para Trabalho Científico**. Explicitação das Normas da ABNT. 11. ed. Porto Alegre: s.n., 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- HAMEL, G. e; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: 1995 – Capítulo 1, p. 1-29.

HARDY, C; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; ROSE, J. **Gy formation in the University setting**. Review of Higher Education, v.6, n.4, p. 407 – 433, 1983.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2ª ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

HUGHES, J. **A Filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

LEITÃO, S. P. **A decisão na academia II**. RAP – Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 27 (2), p.158-82, abr./jun., 1993.

LOPES, F. D. **Teoria Institucional e Gestão Universitária** – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. READ – Revista Eletrônica de Administração (UFRGS), Porto Alegre, v. 5, n. 4, 1999.

JAGUARIBE, E. F. **A estrutura departamental na universidade brasileira: algumas considerações críticas**. Revista Brasileira de Administração da Educação, v. 2, n.2, p. 144-154, 1984.

KELM, M. L. **Indicadores de performance em instituições universitárias autogeridas – uma contribuição à gestão de recursos**. Florianópolis: 2003. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

MACHADO, N. S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis: 2002. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MARCH, J. G. Decision and Organization. In: _____. **The Power of Power**. New York : Basil Blackwell, 1989.

MARQUES, M. O.. **Universidade emergente. O ensino superior brasileiro em Ijuí (RS), de 1957 a 1983**. Ijuí, FIDENE, 1984.

MARRA, A. V. **A prática social do trabalho do gerente na Universidade Federal de Viçosa: um estudo de caso. Professores Universitários com cargos de chefia Intermediária**. Belo Horizonte: 2003. Dissertação de Mestrado. Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégica.** II Encontro de Estudos em Estratégias – 3 Es, 2005. Rio de Janeiro – RJ. Anais, 2005.

MEYER JUNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do Administrador Universitário. In: JUNIOR, V. M.; MURPHY, J. P (organizadores). **Dinossauros, Gazelas & Tigres** – Novas abordagens da Administração Universitária. 2. ed. ampliada, Florianópolis: Insular, 2003.

MINAYO, M. C. de S. et. al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 20. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia.** Conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **The Structuring of organizations.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo : Atlas, 2006.

MORIN, E. **O Método.** 3. O conhecimento do conhecimento. Porto Alegre : Sulina, 1999.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. F.G. de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record. 1991.

OLIVEIRA, S. L **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PAGÈS, M et al. **O poder das organizações.** Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. São Paulo : Atlas, 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **Organizational decision making as a political process.** Administrative Science Quarterly, v. 19, p. 135-151, 1974.

PORTER, M. A nova era da estratégia. In: **Coletânea HSM Management – Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002, p. 21-38.

QUINN, R.E.; KIMBERLEY, J.R. Paradox, planning and perseverance: guidelines for managerial practice. In: KIMBERLY, J.R.; QUINN, R.E. (eds.). **Managing organizational transitions**. Homewood, III.: Irwing, p.295-313, 1984.

RODRIGUES, S. B. **Processo decisório em universidades: Teoria III**. Revista Brasileira de Administração em Educação., v. 2, n.2, p.59-75, 1984.

SATOW, R. L. **Value-rational authority and professional organizations: weber's missing type**. Administrative Science Quaterly, v. 20, p.526-531, 1975.

SAUSEN, J. O. Mudança de Paradigma. In: ___ **Estratégia e Mudança Organizacional**. Mestrado em Desenvolvimento. UNIJUÍ, Ijuí. 2005. Apostila.

SILVA, E. W.; FRANTZ, W. **As funções sociais da universidade – o papel da extensão e a questão das comunitárias**. Ijuí: Unijuí, 2002.

SILVA, M. G. R. da S. **Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso**. Caxias do Sul, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa social em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª ed. – 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W.G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p. 468-481, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

A N E X O

1. FATORES DE ANÁLISE NO PROCESSO DE DECISÃO INSTITUCIONAL

Autonomia na tomada de decisão	Qual é o grau de autonomia que tem sobre suas atividades?
	Existe algum controle sobre as atividades que desenvolve?
	Como o seu trabalho é avaliado?
Grau de responsabilidade na decisão	Como percebe seu nível de responsabilidade no contexto institucional?
	As pessoas que participam das discussões sentem-se responsáveis pela decisões institucionais?
	De que forma as pessoas assumem esta responsabilidade?
Complexidade do Processo de tomada de decisão	Qual é o grau de complexidade da tomada de decisão na UNIJUÍ?
	Como se comportam as pessoas/grupos que são atingidos pelas decisões?
	Há envolvimento das pessoas nas discussões quando da tomada de decisão?
Limitações para a tomada de decisão	Quais as dificuldades que envolvem o processo de tomada de decisão?
	Quais as repercussões do processo de tomada de decisão institucional no desempenho da organização?
Poder de decisão – grau de impacto	Que repercussões suas decisões representam na análise dos resultados globais da Instituição?
	Existe liberdade e responsabilidade na tomada de decisão individual? Até que ponto?
Capacidade de julgamento na tomada de decisão	Em que situações é possível desenvolver o julgamento profissional?
	Seu julgamento profissional é considerado nas instâncias superiores da Instituição? Como?
	Em que é consubstanciada suas decisões?
Níveis de participação e comprometimento com a decisão	Quais os princípios que norteiam suas decisões?
	Qual o grau de participação e comprometimento nas decisões institucionais?
	Que variáveis contingenciais influenciam no seu processo de decisão?
Embasamento/motivação no processo de tomada de decisão	Quais as motivações que levam á sua participação no processo decisório institucional?
	Como você avalia o grau de motivação/envolvimento do seu grupo de trabalho no processo decisório institucional?
	Que interesses embasam as decisões do grupo de trabalho a que você pertence?
Grau de independência/dependência	Há algum nível de dependências de fatores/variáveis externas/internas para a tomada de decisão?
	Que interferências são exercidas sobre suas decisões?

no processo de tomada de decisão	Que interferências você atribui ao processo de tomada de decisão institucional?
Grau de adesão das pessoas na decisão tomada	Como as pessoas reagem às decisões institucionais?
	As decisões são absorvidas pelas pessoas ou há manifestação de resistências?
	Como essa absorções e/ou resistências são manifestadas?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)