

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

WAGNER BITENCOURT DE MORAES

EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL NA PUC MINAS:
PERSPECTIVA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DE ARCOS, BELO HORIZONTE, BETIM E CONTAGEM

BELO HORIZONTE

2003

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Wagner Bitencourt de Moraes

**EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL NA PUC MINAS:
PERSPECTIVA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DE ARCOS, BELO HORIZONTE, BETIM E CONTAGEM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração da PUC Minas, como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Janete Lara de Oliveira Bertucci
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Administração da PUC Minas
2003

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do(a) aluno(a) **Wagner Bitencourt de Moraes** do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dezesseis horas do dia vinte e sete de junho do ano de dois mil e três, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo(a) *orientador(a) Prof(a). Dr(a). Janete Lara de Oliveira Bertucci (Doutora em Administração, PUC Minas)* e composta pelos *membros prof(a). Dr(a). Maria Inês Martins (Doutora em Educação, PUC Minas) e prof(a). Dr(a). Vera Lúcia Cançado Lima (Doutora em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo)* para exame da dissertação **“Efetividade Organizacional na PUC Minas: perspectiva dos coordenadores de curso de graduação das unidades acadêmicas de Arcos, Belo Horizonte, Betim e Contagem”**, de autoria do(a) aluno(a) **Wagner Bitencourt de Moraes**, matriculado(a) no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou a(o) candidato(a) que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra a(o) candidato(a). Encerrada a apresentação do(a) candidato(a), o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada _____ *aprovada* _____ (aprovada ou reprovada). Em seguida, o(a) professor(a) orientador(a) comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 27 de junho de 2003.

Prof(a). _____ *Janete Lara de Oliveira Bertucci*
Orientador(a) Prof(a). Dr(a). Janete Lara de Oliveira Bertucci (Doutora em Administração, PUC Minas)

Prof(a). _____ *Maria Inês Martins*
Prof(a). Dr(a). Maria Inês Martins (Doutora em Educação, PUC Minas)

Prof(a). _____ *Vera Lúcia Cançado Lima*
Prof(a). Dr(a). Vera Lúcia Cançado Lima (Doutora em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Silas e Maria das Graças, às minhas irmãs - Mírian e Marilainy.

A minha esposa, Cristina, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo constante apoio e estímulo e a nossa filha que logo chegará, pelo entusiasmo provocado em todos nós.

A Professora Dr^a Janete Lara de Oliveira Bertucci, pela orientação e pela oportunidade de realizar esta pesquisa.

Aos amigos da turma de mestrado, especialmente, Antônio Carlos Bertucci, Eduardo Boonen, Guilherme Menezes, Rodrigo Meister e Wilma Vilaça, pelo apoio e bons momentos de convivência.

Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Administração e à Luciene pela atenção, dedicação e disponibilidade sempre que solicitada.

Aos coordenadores de curso pelo tempo dedicado, algo escasso para todos nós.

Aos amigos que conheci em Arcos-MG durante este período: Flávio, Maria Eugênia, Luciana Costa, Luciana Fagundes, Kenneth, Leonardo Lemos e tantos outros, por compartilharem as alegrias e dificuldades durante as etapas deste trabalho.

À professora Maria Aparecida da PUC Minas Arcos, pelas informações sobre o PROPAV.

Ao estatístico Reginaldo Wemerson Alves, pelo trabalho realizado.

Aos companheiros de longa data, Luis Gustavo Barbi e Wilson J. Araújo, pelos *insights* realizados por anos a fio.

Ao Frederico (Fredgalo) e a todos os revisores, pelo apoio técnico e o atendimento da demanda solicitada.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Eu festejo
Os sonhos
Os planos
A esperança que nasce
do futuro possível.

Karen Klosterman

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo testar um modelo de avaliação de efetividade para uma universidade privada, fundamentado na hipótese de que a variável dependente, representada pelo *constructo* efetividade organizacional, é influenciada pelas variáveis independentes: percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho. Na composição do *constructo* efetividade organizacional, foram consideradas seis medidas de desempenho: 1. atendimento às demandas do corpo discente; 2. atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários; 3. abertura do sistema e interação com a comunidade; 4. habilidade em adquirir recursos; 5. responsabilidade social; 6. vitalidade organizacional. Para a seleção dessas variáveis, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre efetividade organizacional, bem como entrevistas com os gestores intermediários das unidades avaliadas, com duração média de 70 minutos, a fim de facilitar a construção do questionário utilizado na pesquisa. Ferramentas de estatística descritiva e multivariada foram utilizadas para a análise dos dados obtidos. A estatística multivariada foi feita por meio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e do *software* MINITAB, com opção pelo uso da técnica de inferência, efetuada por meio da Análise de Componentes Principais. A partir do uso dessas ferramentas estatísticas, foi possível perceber a influência das variáveis independentes sobre a efetividade das unidades avaliadas. Os resultados revelaram que as direções das unidades pesquisadas mostraram-se medianas a satisfatoriamente seguras acerca da capacidade para oferecer respostas ao ambiente. O perfil estratégico encontrado em todas as unidades aponta para a utilização de estratégias adaptativas, sendo a variável organização e gestão do trabalho caracterizada pela existência de políticas de recursos humanos que valorizam os funcionários da instituição e pela ocorrência de uma estrutura organizacional menos formalizada. Foram obtidas relações significativas entre as variáveis estratégias de gestão e gestão do trabalho com o uso da técnica de regressão linear múltipla. Embora esta pesquisa tenha sido de natureza exploratória, o modelo testado apresentou bons resultados. A adoção de estratégias adaptativas e a maior capacidade de gestão dos processos de trabalho acarretaram uma ocorrência de maior efetividade. Esta pesquisa, obviamente, não encerra todo o assunto sobre efetividade em instituições de ensino superior no Brasil, mas é um incentivo à continuidade desse estudo tão pouco explorado.

Palavras-chave: ensino superior, estratégia, efetividade organizacional

ABSTRACT

This research has as objective test a model of evaluation of effectiveness for a private university, based in the hypothesis that the dependent variable, represented by the construct effectiveness organizational, it is influenced by the independent variables: environmental perception, administration strategies and organization and work administration. In the composition of the construct effectiveness organizational six performance measures were considered: the) attendance to the students body demands; b) attendance to the faculty and employees demands; c) opening of the system and interaction with the community; d) ability in acquiring resources; and) social responsibility and; e) organizational vitality. For the selection of these variables a bibliographical revision it was accomplished on organizational effectiveness, as well as interviews with the intermediate managers of the appraised units, with medium duration of 70 minutes, in order to facilitate the construction of the questionnaire used in the research. Tools of descriptive and multivaried statistics were used for the analysis of the obtained data. The multivaried statistics was made through the statistical package SPSS (Statistical Package is Social Sciences) and of the software MINITAB, with option for the use of the inference technique, made through the Components Analysis Main. Starting from the use of these statistical tools it was possible to notice the influence of the independent variables on the effectiveness-appraised units. The results revealed that the managers of researched units shown medium to the satisfactorily safe concerning the capacity to offer answers to the environment. The strategic profile found in all the units it appears for the use of adaptive strategies, being the work organization and administration variables characterized by the existence of politics of human resources which value the employees of the institution and for the occurrence of a organizational structure less formalized. Relationships significant were obtained among the variable administration strategies and work administration with the use of the technique of multiple lineal regression. Although this research has been of exploratory nature, the tested model presented good results. The adoption of adaptive strategies and the largest capacity of work administration processes carted in an occurrence of larger effectiveness. It is research, obviously, it doesn't contain the whole subject about effectiveness in higher education institutions in Brazil but it is an incentive to the continuity of that study so a little explored.

Key-words: strategy, higher education, organizational effectiveness

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 O ENSINO SUPERIOR E A EXPANSÃO DA PUC MINAS	22
2.1 Classificação das Instituições de Ensino Superior – IES – no Brasil	23
2.2 A expansão do ensino superior no Brasil	24
2.3 O crescimento da PUC Minas	26
2.4 Modelos estruturais de IES	38
2.4.1 Burocracia profissional	38
2.4.2 O modelo político	39
2.4.3 Anarquia organizacional	40
3 EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	43
3.1 Efetividade organizacional como ferramenta de análise	44
3.2 Divergências conceituais e metodologias do constructo efetividade	52
3.3 Modelo de objetivos	59
3.4 Modelo de sistema de recursos	64
3.5 O modelo de constituintes estratégicos	67
3.6 O modelo de estruturas e processos	71
3.7 Efetividade sob a perspectiva evolutiva	79
3.7.1 Ecologia organizacional	79
3.7.2 Modelo de dependência de recursos	82
3.7.3 Modelo de ciclos de vida organizacional	84
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	86
4.1 Metodologia utilizada	87
4.2 Técnica de pesquisa	88
4.3 Escolha da amostra	88
4.4 Desenvolvimento do trabalho e estratégia de coleta de dados	90
4.5 Estratégia de análise, organização e tabulação dos dados	92
4.6 Esquema teórico-metodológico	93

4.6.1	Percepção ambiental	96
4.6.2	Estratégias gerenciais	100
4.7	Organização e gestão do trabalho	110
4.7.1	Organização e gestão das estruturas e dos processos de trabalho	110
4.7.2	Organização e gestão das pessoas	117
4.7.3	Organização e gestão da infra-estrutura	120
4.8	A variável condicionada	122
4.9	Modelo da pesquisa	123

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM O USO DE ESTATÍSTICA

DESCRITIVA	127
5.1 Perfil dos coordenadores de cursos	128
5.2 Percepção ambiental	130
5.3 Estratégias de gestão	133
5.4 Organização e gestão do trabalho	138
5.4.1 Organização e gestão das estruturas e processos	138
5.4.2 Organização e gestão de recursos humanos	144
5.4.3 Organização e gestão da infra-estrutura	146
5.5 Desempenho organizacional - Dimensões de efetividade	148
5.5.1 Atendimento às demandas do corpo discente	149
5.5.2 Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários	150
5.5.3 Abertura do sistema e interação com a comunidade	151
5.5.4 Habilidades em adquirir recursos	152
5.5.5 Responsabilidade social	152
5.5.6 Vitalidade organizacional	153

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM USO DE ESTATÍSTICA

MULTIVARIADA	155
6.1 Índice de Percepção Ambiental - IPA	156
6.2 Índice de Estratégias de Gestão – IEG	158
6.3 Organização e gestão do trabalho	161
6.3.1 Índice de Organização e Gestão das Estruturas e Processos – IOGEP	162

6.3.2 Índice de Organização e Gestão dos Recursos Humanos - IOGRH	164
6.3.3 Índice de Organização e Gestão da Infra-estrutura – IOGI	165
6.3.4 Índice de Organização e Gestão de Trabalho – IOGT	167
6.4 Efetividade organizacional	168
6.4.1 Atendimento às demandas do corpo discente	168
6.4.2 Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários	171
6.4.3 Abertura do sistema e interação com a comunidade	173
6.4.4 Habilidades para adquirir recursos	176
6.4.5 Responsabilidade social	178
6.4.6 Vitalidade organizacional	181
6.4.7 Índice de efetividade organizacional	183
 7 CONCLUSÕES	 187
 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 198
 APÊNDICES	 206

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A LDB e a nova configuração do ensino superior brasileiro	23
Figura 2 - Gráfico mostrando a evolução do número de alunos matriculados por ano e semestre - 1991-2001	27
Figura 3 - Gráfico mostrando a evolução da relação candidato/vaga por ano e semestre - 1991-2001	28
Figura 4 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no campus de Arcos por ano	30
Figura 5 - Gráfico mostrando o número de cursos no núcleo universitário de Betim por ano	32
Figura 6 - Gráfico mostrando o número de cursos do núcleo universitário de Contagem por ano	33
Figura 7 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no núcleo universitário de Betim por ano	33
Figura 8 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no núcleo universitário de Contagem por ano	34
Figura 9 - Gráfico mostrando os projetos do Fundo de Incentivo à Pesquisa – FIP – deferidos por ano	34
Figura 10 - Gráfico mostrando o número de professores em exercício e licenciados - 1991/2001	35
Figura 11 - Gráfico mostrando os eventos promovidos pela Pró-Reitoria de Extensão por ano	36
Figura 12 - Gráfico mostrando o auxílio PUC Carga-Horária por ano	36
Figura 13 - Gráfico mostrando os convênios firmados com empresas por ano	37
Figura 14 - Gráfico mostrando o número de alunos atendidos em empresas conveniadas por ano	37
Figura 15 - Quadro mostrando as quatro visões de organizações e administração	48

Figura 16 - Modelo de organização	52
Figura 17 - Esquema representativo do desenvolvimento do trabalho	92
Figura 18 - Modelo de Gestão de IES	95
Figura 19 - Operacionalização da variável <i>Percepção Ambiental</i>	100
Figura 20 - Paralelo entre abordagens de efetividade e modelos de estratégia	105
Figura 21 - Tipos estratégicos	105
Figura 22 -Operacionalização da variável <i>Estratégias de Gestão</i>	110
Figura 23 - Operacionalização da dimensão <i>Organização das Estruturas e dos Processos de Trabalho</i>	116
Figura 24 - Operacionalização da dimensão <i>Organização e Gestão das Pessoas</i>	120
Figura 25 - Operacionalização da dimensão <i>Organização e Gestão da Infra-estrutura</i> ...	122
Figura 26 - Operacionalização da variável <i>Efetividade Organizacional</i>	123
Figura 27 -Modelo proposto para avaliar a Efetividade Organizacional das Unidades da PUC Minas	124
Figura 28 - Gráfico mostrando a titulação dos entrevistados por unidade	129
Figura 29 - Gráfico mostrando o tempo de atividade como coordenador	129
Figura 30 - Gráfico mostrando o tempo de docência por unidade	130
Figura 31 - Gráfico mostrando os efeitos específicos do ambiente externo sobre as unidades de ensino	132
Figura 32 - Quadro com a percepção ambiental e a incerteza sobre a resposta	133
Figura 33 - Quadro com as dimensões estratégicas da gestão	135
Figura 34 - Quadro com a dimensão <i>Organização das Estruturas e dos Processos de Trabalho</i>	139
Figura 35 - Gráfico mostrando o poder para tomar decisões	142

Figura 36 - Gráfico mostrando o nível de utilização de aplicações tecnológicas por atividades acadêmicas e administrativas	143
Figura 37 - Gráfico mostrando a influência da Gestão de Pessoas sobre o alcance de metas nas unidades	145
Figura 38 - Gráfico mostrando a organização e gestão das bibliotecas por unidades	148
Figura 39 - Variáveis preditivas de efetividade organizacional	194

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da amostra da pesquisa	89
Tabela 2 - Percepção ambiental dos coordenadores de curso	157
Tabela 3 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator Percepção Ambiental	158
Tabela 4 - Estratégias de gestão	159
Tabela 5 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Estratégias de Gestão</i>	160
Tabela 6 - Organização e gestão das estruturas e processos	162
Tabela 7 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Organização e Gestão das Estruturas e Processos</i>	163
Tabela 8 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Organização e Gestão dos Recursos Humanos</i>	165
Tabela 9 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Organização e Gestão da infra-estrutura</i>	166
Tabela 10 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Organização e Gestão do Trabalho</i>	167
Tabela 11 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Nível de Atendimento das Demandas do Corpo Discente</i>	169
Tabela 12 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Atendimento às Demandas do corpo discente	170
Tabela 13 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	170
Tabela 14 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Nível De Atendimento das Demandas do Corpo Docente e dos Funcionários</i>	171
Tabela 15 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários	172
Tabela 16 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	173

Tabela 17 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Abertura do Sistema e Interação com a Unidade</i>	174
Tabela 18 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Abertura do Sistema e Interação com a Comunidade	175
Tabela 19 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	176
Tabela 20 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Habilidade em Adquirir Recursos</i>	176
Tabela 21 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Habilidades de Adquirir Recursos	177
Tabela 22 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	178
Tabela 23 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Responsabilidade Social</i>	179
Tabela 24 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Responsabilidade Social	179
Tabela 25 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	181
Tabela 26 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Vitalidade Organizacional</i>	181
Tabela 27 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Vitalidade Organizacional	182
Tabela 28 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	183
Tabela 29 - Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator <i>Efetividade Organizacional</i>	184
Tabela 30 - Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Efetividade Organizacional	184
Tabela 31 - Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla	185

LISTA DE SIGLAS

ABMES	- Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior
FIP	- Fundo de Incentivo à Pesquisa
IEC	- Instituto de Educação Contionuada
IES	- Instituição de Ensino Superior
IESP	- Instituição de Ensino Superior Privada
INEP	- Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais
LDBEN	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	- Ministério da Educação
PROEX	- Pro-Reitoria de Extensão
PROPAV	- Programa Permanente de Avaliação Institucional
PUC Minas	- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
SAD	- Sistema de Apoio às Decisões
SAJ	- Serviço de Assistência Judiciária
SPSS	- Statistical Package for Social Sciences
STP	- Sistemas Processadores de Transação

A forma pela qual as organizações vêm se adaptando ao ambiente externo tem sido bastante discutida tanto por pesquisadores quanto por dirigentes de organizações, nos mais diversos campos de atuação. No atual cenário mundial, altamente turbulento e competitivo, caracterizado pela globalização das informações e pelo crescente aumento das inovações tecnológicas e gerenciais, promover ações que busquem melhores formas de adaptação às contingências econômicas, políticas e sociais é imprescindível para as organizações que querem se manter ativas. Especificamente no caso das Instituições de Ensino Superior¹ – IES –, vários são os fatores do ambiente externo que podem gerar impactos em seus desempenhos.

A avaliação de Bertucci (2000) sobre as tendências futuras para essas organizações mostra que, além do crescente incremento de tecnologia, também o rápido surgimento de concorrentes, cujos serviços podem ser prestados, potencialmente, como os das IES, tem exigido decisões mais acuradas dos gestores universitários.

Neves (2000) exemplifica essa problemática ao avaliar escolas de administração paranaenses e apontar para a necessidade do estabelecimento de novos compostos mercadológicos para essas instituições, expondo, desse modo, uma questão comum a todo o setor de educação superior brasileiro. Assim, ao evidenciar essas pressões ambientais exemplificadas pelo número crescente e diversificado de alunos e a maior exigência do mercado de trabalho, diferentes formas de financiamento das atividades acadêmicas estão requerendo grande capacidade de flexibilização e adaptação das IES.

Além disso, essas instituições estão diante de estudantes mais exigentes, buscando o atendimento de suas necessidades a partir de produtos e de serviços que agreguem valor às suas aspirações, culminando no fator *valor percebido* que engloba as variáveis qualidade e percepção de preço pago. De fato, essa questão constitui-se como um dos pontos cruciais a serem trabalhados pela gestão universitária.

No entanto, para que ações de *marketing* possam ser executadas e para promover as mudanças necessárias à adaptação da organização, escolhas estratégicas e arranjos na arquitetura organizacional são necessários. Então, essa flexibilidade na arquitetura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que motiva,

¹ A terminologia Instituição de Ensino Superior, adotada nesta pesquisa, engloba universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos de ensino superior e escolas superiores, tanto públicas como privadas.

capacita ou facilita a interação de grupos com clientes, trabalho e mesmo entre si (NADLER et al., 1994).

Como as mudanças nas organizações sempre estão associadas a questões políticas, tratar de assuntos estratégicos pressupõe, também, estudar aspectos relacionados à disputa de poder no interior das organizações. Assim, alguns teóricos das organizações (PENNINGS e GOODMAN, 1977; ZAMMUTO, 1982) indicam que as interpretações ambientais ocorrem de modo sistemático, estratégico e segundo o critério de coalizões dominantes.

Tendo como impulsionadores a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN² – e o mercado de trabalho que, a cada dia, tem demandado profissionais mais capacitados, habilitados e qualificados, as IES estão diante de boas oportunidades para explorar novas situações e ganhar vantagem competitiva. Embora, em contrapartida, também sofram fortes ameaças inerentes ao jogo econômico-social.

Assim, atualmente, é importante valer-se de indicadores organizacionais que evidenciem de que modo uma IES se relaciona com o seu ambiente – mais ou menos efetiva –, já que efetividade se relaciona com a capacidade de uma organização adequar-se às demandas ambientais e atingir os seus objetivos propostos. Entretanto, deve ser ressaltado que o termo efetividade tem sido, freqüentemente, associado a diversos outros significados, como eficiência, produtividade ou desempenho, os quais, embora muitas vezes sejam utilizados como sinônimos, revelam diferenças entre si (BERTUCCI, 2000).

Outra forte justificativa para o estabelecimento de mudanças no tocante à melhoria de desempenho das IES brasileiras é o aumento de autorizações de funcionamento para novos cursos de nível superior que o Ministério da Educação e Cultura – MEC – vem concedendo nos últimos anos. Respectivamente, para os anos de 1998, 1999 e 2000, foram totalizados 687, 1.043 e 1.266 novos cursos (MEC). Assim, para disponibilizar os serviços já existentes, com novos formatos e mesmo para apresentar inovações, pressupõe-se que os gestores dessas instituições busquem ações adaptativas com o objetivo de promover desempenhos organizacionais efetivos, capazes de possibilitar a manutenção de suas atividades econômicas e sociais e, até mesmo, para aproveitar novas oportunidades existentes, com vistas à obtenção de vantagens competitivas.

² A Lei Federal n. 9.394/96 criou um novo marco normativo para o ensino superior, possibilitando mudanças significativas na forma de gestão das instituições desse setor devido às importantes alterações nos ambiente interno e externo dessas instituições.

Mesmo com a expansão do ensino superior e a intervenção normativa do governo, as IES também apresentam dificuldades decorrentes da inércia das próprias instituições, tanto nas suas organizações quanto nos seus funcionamentos como citam Alperstedt e Cunha (2000).

Como os mecanismos de coordenação existentes nas IES possibilitam que ao mesmo tempo ocorram uma padronização de habilidades e uma descentralização de comando, características de uma *Burocracia Profissional* (MINTZBERG, 1995), as relações flexíveis dos subsistemas das IES promovem uma organização extremamente complexa, na qual convivem múltiplas competências e funções exercidas por meio da colaboração de uma série de órgãos colegiados, tornando muito complicadas as linhas de hierarquia e de responsabilidade dentro da organização. Tal complexidade acaba por gerar problemas para a administração das IES, tanto no que se refere ao seu gerenciamento administrativo quanto no que se reporta à inércia decorrente da continuidade de hábitos adquiridos pela rotina, pela falta de criatividade e pelas limitadas oportunidades de expressão do ímpeto da mudança.

Bertucci (2000), aprofundando essa questão interna de integração e diferenciação, salienta que, nos anos de 1970 e de 1980, épocas que favoreceram a expansão das universidades nos Estados Unidos e na Europa, dada a relativa disponibilidade de recursos, estabilidade e previsibilidade, grande diferenciação organizacional foi obtida. O movimento de especialização de seus docentes e gestores, de certa forma por causa de suas autonomias profissionais, possibilitou que ricas interpretações do ambiente fossem realizadas, alimentando com novas idéias essas instituições.

Por outro lado, a resultante fragmentação de conhecimento impôs grande dificuldade para que movimentos de integração ocorressem, o que promoveu um considerável distanciamento entre o corpo gerencial e o profissional dessas universidades, com relação ao modo de se interpretar o ambiente. Desse modo, a busca por objetivos distintos e com diferentes critérios, dadas as divergências políticas, pode promover intrincadas disputas de poder.

No entanto, nos anos de 1990, novas atitudes adaptativas tornaram-se necessárias para a sobrevivência dessas organizações, haja vista a crescente incerteza ambiental e a dificuldade em satisfazer os seus múltiplos *stakeholders*³. Assim, não só resultados quantita-

³ Bowditch e Buono (1992) definem *stakeholders* como grupos ou pessoas identificáveis das quais uma organização depende para sobreviver como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.

tivos como financeiros e de participação de mercado passaram a orientar as avaliações de desempenho organizacional. Também, indicadores qualitativos começaram a ser utilizados pelas IES como os de satisfação dos estudantes, os de satisfação dos docentes e, igualmente, aqueles referentes à imagem institucional percebida pela sociedade.

Nesse contexto, pressupõe-se que o corpo gerencial busque apresentar um comportamento mais ativo e procure escolher ações que melhor atendam às demandas ambientais, alinhadas em planejamentos estratégicos, capazes de articular valores e objetivos, tanto interna como externamente e que maximizem a flexibilidade e a inovação nos diversos setores e departamentos envolvidos da instituição.

No entanto, deve-se ressaltar que alguns estudos realizados recentemente na *Griffith University* (Austrália) por Crebert (2000) apontam que não somente os docentes como também os gestores, muitas vezes, não conseguem ter uma clara percepção dos propósitos e dos resultados esperados dos planejamentos estratégicos propostos em IES. Nesses estudos, especial atenção foi dada à falta de comunicação entre os diversos níveis organizacionais durante a implementação das estratégias e à inexistência de articulação entre as partes envolvidas.

Dada a necessidade de adaptação das IES brasileiras às constantes mudanças ambientais, o objetivo central desta pesquisa é verificar a possibilidade de utilização de um modelo para avaliar a efetividade dessas instituições, evidenciando a relação existente entre os indicadores de efetividade e três conjuntos de variáveis: percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho.

Foi então realizado um estudo de caso com metodologias de caráter quantitativo, abrangendo quatro unidades organizacionais (*campi*) que integram a PUC Minas, quando os coordenadores de cursos de graduação manifestaram suas opiniões acerca das seguintes questões:

1. de que forma as decisões dos administradores das unidades organizacionais parecem influenciar na efetividade da PUC Minas?
2. qual é a influência dos três conjuntos de variáveis - percepção ambiental, estratégias de gestão e de organização e gestão do trabalho - sobre a efetividade dessas unidades organizacionais?
3. o modelo e os indicadores propostos e testados por esta pesquisa mostram-se

capazes de captar de forma adequada a efetividade dessas unidades organizacionais?

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para o estudo de avaliações de efetividade de IES e gerar subsídios técnicos para auxiliar os administradores dessas instituições na busca de alternativas para melhor entender os mecanismos de planejamento, levando em consideração as constantes mudanças ambientais.

Esta pesquisa está estruturada em sete capítulos. Neste primeiro capítulo, são apresentados o tema e os objetivos da pesquisa. O ensino superior e a expansão da PUC Minas, bem como algumas características inerentes à sua estrutura, em especial relativas às unidades amostradas são vistas no segundo capítulo. No terceiro, a literatura sobre efetividade é revisada, buscando identificar os vários aspectos existentes, tanto na percepção, conceituação e mensuração da efetividade quanto em relação às dificuldades identificadas pela literatura para a utilização de um modelo que mensure este *constructo*⁴. O capítulo da metodologia da pesquisa descreve o esquema teórico-metodológico que guia e ilustra a construção da pesquisa contemplando as características do estudo, a metodologia e a técnica que foram utilizadas, assim como o método de análise dos dados. Nos quinto e sexto capítulos, são discutidos os resultados da pesquisa realizada em quatro unidades organizacionais da PUC Minas, a partir da compilação das respostas obtidas por meio de questionários, utilizando estatística descritiva e multivariada. O intuito é de identificar as correlações existentes entre os três conjuntos de variáveis identificadas no modelo testado e as seis dimensões da efetividade. As principais conclusões da pesquisa são apresentadas no último capítulo.

⁴ Do lat. *Constructu*, part. pass. de *construere*, pelo ingl. *construct*. Aquilo que elaborado ou sintetizado com base em dados simples, esp. um conceito.

2 O ENSINO SUPERIOR E A EXPANSÃO DA PUC Minas

2.1 Classificação das Instituições de Ensino Superior – IES – no Brasil

A nova LDBEN reconfigurou a educação superior no Brasil, sendo depois regulamentada no que diz respeito à organização acadêmica desse nível de ensino por meio de sucessivos decretos – como o 2.207/97 e o 2.306/97, sendo o mais recente e o que está vigorando, o Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001. De acordo com esses decretos, as IES, quanto à organização acadêmica, apresentam a seguinte classificação como indicada na figura 1.

Decretos		
2.207/97	2.306/97	3.860/01
Art. 4º	Art. 8º	Art. 7º
I - Universidades	I - Universidades	I - Universidades
II - Centros universitários	II - Centros universitários	II - Centros universitários
III - Faculdades integradas	III - Faculdades integradas	III - Faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores
IV - Faculdades	IV - Faculdades	
V - Institutos superiores ou escolas superiores	V - Institutos superiores ou escolas superiores	

Figura 1 - A LDB e a nova configuração do ensino superior brasileiro

Fonte - Universidade e Sociedade, vol. 1, n. 28, p. 87, nov 2002.

Em seu primeiro artigo, o Decreto n. 3.860/01 reconhece que as IES podem ser classificadas como: públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público; e privadas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Quanto à finalidade jurídica, as Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP – podem ser classificadas tanto como de fins lucrativos como sem fins lucrativos.

2.2 A expansão do ensino superior no Brasil

Dados do INEP⁵ (2003) apontam que a educação superior brasileira atingiu a marca de três milhões de matrículas em 2001. O número é 43% maior do que o registrado em 1998. Com essa expansão, o Ministério da Educação ultrapassou, antes do prazo, a meta estabelecida no *Programa Avança Brasil: os novos desafios do ensino superior*, de 1998, que pretendia chegar a 2,7 milhões de alunos em 2002, com um aumento de 30%.

A matrícula na educação superior cresceu 13% de 2000 para 2001. De 1994 até 2002, o aumento foi de 82%, num incremento de mais 1,3 milhão de alunos. Naquele ano, 1,7 milhão de estudantes freqüentavam os cursos de graduação. Os dados constam do Censo da Educação Superior e foram coletados junto a 1.391 instituições de ensino que oferecem cursos de graduação.

O sistema privado, com aproximadamente dois milhões de alunos, cresceu 16% em 2001. A elevação na quantidade de matrículas foi de 4% nas instituições federais, que tinham cerca de 500 mil estudantes e de 8% nos estabelecimentos estaduais, cujo número de alunos era de 357 mil. Na rede municipal, que contava com 79 mil, ao contrário da redução de 17% apresentada em 2000, houve um incremento de 10% em 2001. Em 2000, as instituições municipais passaram por um processo de reclassificação da categoria administrativa, já que alguns estabelecimentos eram administrados pela iniciativa privada. Com isso, houve uma queda no número de matrículas naquele ano.

Os estabelecimentos situados nos municípios do interior, depois de cinco anos consecutivos tendo taxas de crescimento de matrícula mais elevadas do que as das instituições localizadas nas capitais, apresentaram índice de expansão menor em 2001. Enquanto a matrícula nas capitais subiu 13%, no interior, o aumento foi de 12%. Mesmo assim, o interior continua concentrando a maioria das matrículas: 53%. Dos estudantes de graduação, cerca de 1.600.000 estão no interior e 1.400.000 nas capitais.

Também constituem a maioria os alunos que estudam no período noturno. Eles já representam 57% do total da matrícula. Dos estudantes de graduação, 1.734.936 estudam à noite e 1.295.818, no período diurno. A tendência é que essa diferença se acentue ainda mais.

⁵ Informações retiradas do sítio do INEP na internet < www.inep.gov.br > Acesso em 06 março 2003.

Em 2001, enquanto a matrícula no período noturno cresceu 15%, a no diurno expandiu somente 9%.

De cada 100 estudantes da rede pública, 36 estão matriculados no período noturno. Em 2001, o crescimento da matrícula no turno da noite foi de 9% e no diurno, 4%. Na rede privada, 67% dos alunos estão em cursos noturnos.

Quanto à distribuição da matrícula por sexo, o Censo da Educação Superior mostra um crescimento equilibrado em 2001. O número de alunos homens aumentou 12% e o de mulheres, 13%. As estudantes, como nos anos da última década, mantêm-se como maioria nos cursos de graduação, representando 56% do total do alunado.

O Censo da Educação Superior identificou uma redução no ritmo de crescimento do número de cursos. Em 2001, a quantidade de cursos de graduação aumentou em 15%, totalizando aproximadamente 12 mil. No ano anterior, a elevação foi de 19% e, em 1999, chegou a 28%, o maior índice dos últimos dez anos.

Esse cenário é percebido em todas as redes de ensino, com exceção da municipal, onde o crescimento de 11% foi maior do que nos anos anteriores, quando ocorreu o processo de reclassificação da categoria administrativa. No sistema federal, há por volta de 2.000 cursos, um número 6% maior do que o registrado em 2000. Nas instituições estaduais, tendo por volta de 1.900 cursos, o aumento foi de 13% e, nos estabelecimentos privados, a elevação chegou a 18% totalizando pouco mais de 7.500 cursos.

A quantidade de cursos ofertada pelas IES ampliou em 118% no período de 1994 a 2001, possibilitando que mais estudantes tivessem acesso à graduação. O sistema estadual foi o que mais se expandiu e apresenta um índice de crescimento de 158%. Em seguida, está a rede particular, com um aumento de 146% e, por último, a rede federal, que teve o número de seus cursos ampliado em 66% nesse período.

O Censo da Educação Superior registrou 1.391 estabelecimentos de ensino em 2001. O aumento foi de 18% em relação ao ano anterior. De acordo com o levantamento, há 67 instituições federais, 63 estaduais, 53 municipais e 1.208 privadas. Desde 1994, o número de estabelecimentos de ensino superior cresceu 63%, com a implementação de 540 novas instituições.

O levantamento mostra que, em 2001, o crescimento de estabelecimentos de ensino superior na rede privada foi de 20%, na federal, 10%, na estadual, 3% e na rede municipal houve uma diminuição de 2% no número de instituições.

2.3. O crescimento da PUC Minas

Tendo como parâmetro a situação da expansão do ensino superior brasileiro, é necessário contextualizar o crescimento da PUC Minas, ressaltando os principais acontecimentos e iniciativas dessa instituição.

Criada em 1958, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais⁶ (PUC Minas) mudou, ao longo dos anos, por dentro e por fora, resultado de um esforço coletivo que envolve, atualmente, 1.081 funcionários administrativos e 1.959 professores. Além de novos *campi* e unidades, estendeu sua presença também no interior do Estado, diversificou seus cursos de graduação e oferece, atualmente, vários programas consolidados de mestrado e de doutorado.

A PUC Minas está, segundo os dados do censo de 2001, entre as cinco maiores IES do País, em número de alunos. São cerca de 42 mil estudantes matriculados nos 45 cursos de graduação e de pós-graduação, no *campus* de Belo Horizonte que engloba também as unidades acadêmicas do Barreiro, de Betim, de Contagem, do Coração Eucarístico e do São Gabriel, e nos *campi* de Arcos, de Poços de Caldas e do Serro.

Até o ano de 1995, a PUC Minas operava em duas unidades, o *campus* de Belo Horizonte/ Coração Eucarístico e o Núcleo Universitário de Contagem. O corpo docente era formado por 861 professores e o técnico-administrativo, por 478 profissionais. Em 1995, foram oferecidas, no primeiro semestre, 1.915 vagas para 15.334 inscritos e, no segundo semestre, 2.115 vagas para 17.281 inscritos. Naquele ano, o *campus* do Coração Eucarístico contava com 14.431 alunos matriculados em seus 27 cursos de graduação e oferecia apenas um curso de pós-graduação *stricto sensu* (Letras), que tinha 51 alunos matriculados. Havia no Núcleo Universitário de Contagem 1.330 alunos matriculados em três cursos de graduação.

Já a partir de 1996 houve um incremento no número de alunos como demonstrado na figura 2, embora em média a relação entre o número de candidatos e o número de vagas tenha diminuído ao longo dos anos, principalmente, a partir do ano de 1995, como evidencia a figura 3. Esses dados sugerem que, apesar de haver uma grande oportunidade para o desenvolvimento de IES no Brasil, para suprir uma demanda reprimida no setor de educação superior brasileiro, a concorrência vem aumentando ao longo dos anos devido ao surgimento

⁶ Informações extraídas dos Boletins Estatísticos publicados anualmente pela PUC Minas.

de novas instituições nesse setor.

Até 2001, freqüentaram os cursos de graduação e de pós-graduação 22.674 alunos, com 1.069 professores de graduação, 296 de pós-graduação e 497 funcionários atuando. Nesse período, também foram registradas 554 participações de professores em congressos, seminários e simpósios nacionais e internacionais, e a freqüência à Biblioteca superou meio milhão, com uma média diária de 1.965 pessoas, incluindo a população acadêmica e a comunidade como um todo. Deve ser ressaltado que, no ano de 1995, o Núcleo Universitário de Betim passou a oferecer quatro novos cursos, o que representou um atendimento a mais 241 alunos.

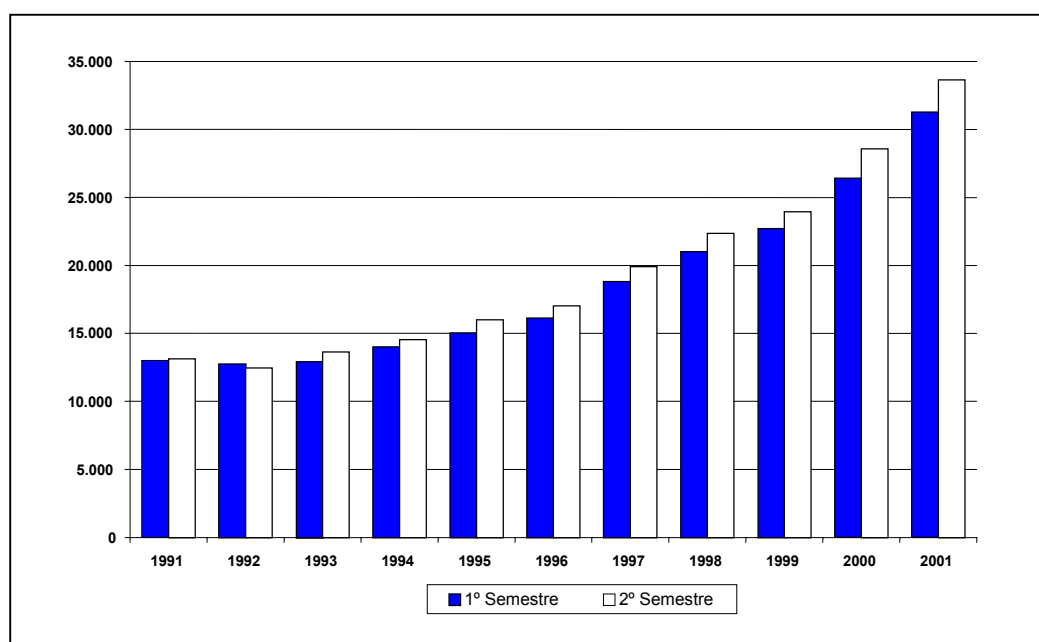


Figura 2 - Gráfico mostrando a evolução do número de alunos matriculados por ano e semestre - 1991/2001

Fonte - Boletim Estatístico da PUC Minas, 2001.

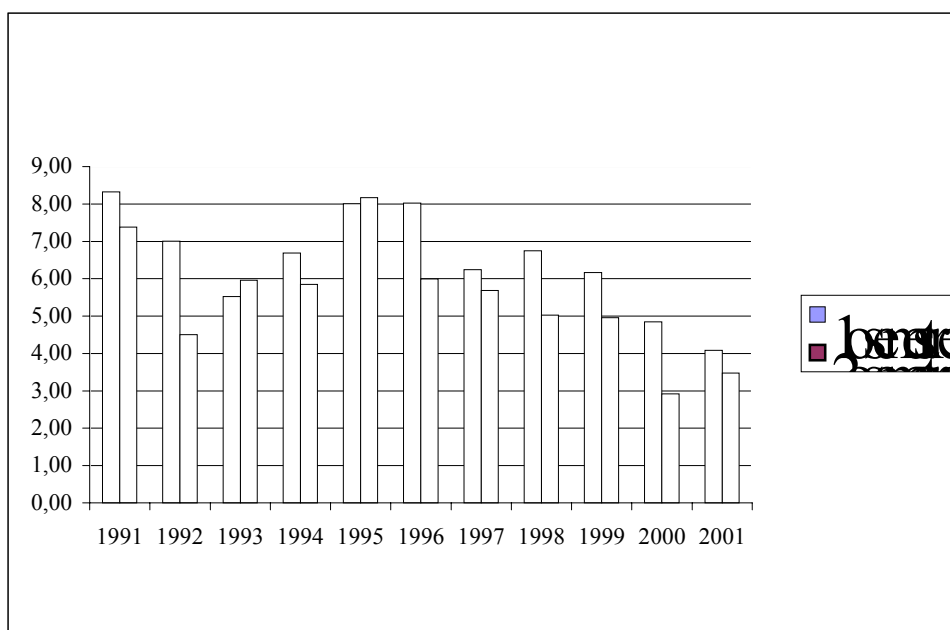


Figura 3 - Gráfico mostrando a evolução da relação candidato/vaga por ano e semestre – 1991/2001

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

Na área da pós-graduação *stricto sensu*, foram oferecidos três cursos de mestrado em: Letras, Tratamento da Informação Espacial e Engenharia Elétrica, totalizando 84 alunos matriculados.

Em 1997, o quadro de pessoal da PUC Minas era constituído de 1.041 professores e um corpo técnico-administrativo de 607 funcionários. O desempenho apresentado pela PUC Minas foi marcado pela interiorização de suas atividades no Estado de Minas Gerais. Essa expansão e consolidação aconteceu por meio da implantação do *campus* de Poços de Caldas, com a oferta dos cursos de Administração, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil, Fisioterapia, Pedagogia e Turismo.

No mesmo ano, um total de 19.925 alunos freqüentou os cursos de graduação da PUC Minas, a *partir* de 34.725 candidatos aos exames vestibulares, que disputaram 5.820 vagas distribuídas em 44 cursos de graduação oferecidos em Belo Horizonte, Poços de Caldas, Betim e Contagem.

No *campus* de Belo Horizonte, foi criado o curso de Fisioterapia no 2º semestre de 1997.

Na área de pós-graduação *stricto sensu*, além do mestrado em Letras, em

Engenharia Elétrica e em Tratamento da Informação Espacial, foi oferecido o mestrado em Direito, totalizando 127 alunos matriculados.

O Instituto de Educação Continuada – IEC – da PUC Minas ofereceu seis novos cursos de pós-graduação *lato sensu*: Controladoria, Direito Público, Educação Ambiental, Engenharia de Manutenção, Informática na Educação e Psicologia Hospitalar. No total, o IEC manteve 901 alunos em cursos de especialização e 125 alunos em cursos de curta duração (extensão).

Em 1998, os exames vestibulares do primeiro semestre registraram 20.829 inscritos, disputando 3.085 vagas distribuídas em 47 cursos oferecidos em Belo Horizonte, Poços de Caldas, Betim e Contagem. No segundo semestre, foram 14.994 candidatos para 2.985 vagas em 45 cursos ofertados nas quatro unidades da PUC Minas. O quadro de pessoal da PUC Minas era constituído por 1.165 professores e um corpo técnico-administrativo de 654 funcionários.

No âmbito da graduação, foram implementados no segundo semestre os cursos de Pedagogia com ênfase em ensino religioso na PUC Minas de Poços de Caldas, e Turismo, no *campus* de Belo Horizonte. O número de alunos matriculados no primeiro semestre foi de 21.020 estudantes, aumentando para 22.346 alunos para os cursos de graduação no segundo semestre. Naquele ano, 2.091 alunos concluíram seus cursos.

Na área de pós-graduação *stricto sensu*, foram oferecidos sete cursos de mestrado em Direito, Educação, Engenharia Elétrica, Letras, Mecânica, Tratamento da Informação Espacial e Zoologia, com um total de 216 alunos matriculados. Também, foi ofertado o Curso de Doutorado em Letras, com sete alunos matriculados.

Ainda, em 1998, o IEC da PUC Minas ofereceu seis novos cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização): Ciências Penais, Direito Tributário, Enfermagem do Trabalho, Engenharia de *Software*, Sistemas de Gestão e Fisioterapia Esportiva I, sendo que outros três cursos de curta duração foram ofertados pelo IEC: Atualização em Programação Visual, Gestão Ambiental Empresarial e Relações de Trabalho e Negociação, totalizando 1.142 alunos em cursos de especialização e 183 alunos em cursos de curta duração (extensão).

A inauguração do *campus* de Arcos, na região oeste do Estado, a implantação do Mestrado em Ciências Sociais e do Doutorado em Tratamento da Informação Espacial foram os principais avanços registrados em 1999 pela PUC Minas, que encerrou o ano com 23.935 alunos matriculados na graduação e 363 matriculados na pós-graduação *stricto sensu*. Nessa

data, o *campus* Arcos contava com apenas um curso e 57 alunos, alcançando em 2001 seis cursos e 1.983 alunos, como pode ser identificado na figura 4.

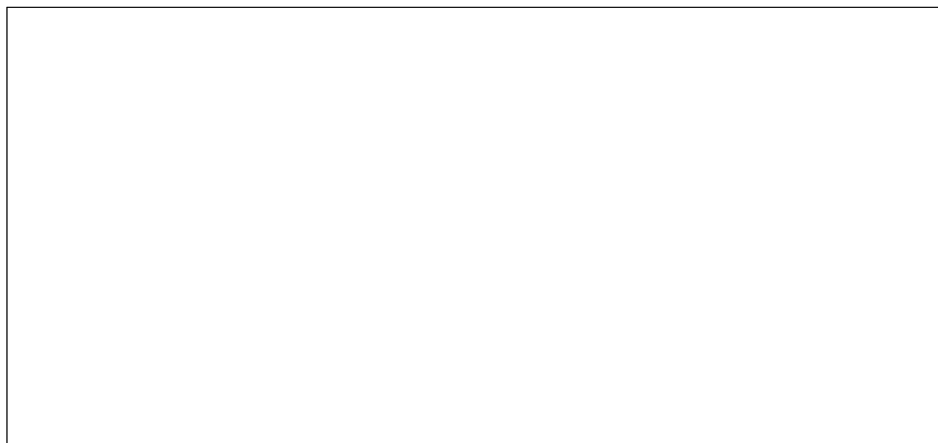


Figura 4 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no campus de Arcos por ano
Fonte - Boletim Estatístico da PUC Minas, 2001.

Em 1999, foram implantados os seguintes cursos: Psicologia e Medicina Veterinária, em Betim; Turismo, em Contagem e Medicina Veterinária e Engenharia de Telecomunicações em Poços de Caldas. O corpo docente registrou 1.276 professores, e o corpo técnico-administrativo, 683 funcionários.

No vestibular do primeiro semestre, foram obtidos 19.387 inscritos, disputando um total de 3.145 vagas, oferecidas em 48 cursos nas unidades de Belo Horizonte (1.975), Poços de Caldas (480), Betim (360) e Contagem (330). No vestibular do segundo semestre, 16.653 inscritos disputaram 3.360 vagas oferecidas em 49 cursos de graduação.

Na pós-graduação, o IEC passou a oferecer os novos cursos de especialização em Arquitetura Contemporânea, Gestão Financeira de Empresas, *Marketing*, Negócios Internacionais, Pastoral, Planejamento e Gestão Cultural, Poder Legislativo, Programa de Gestão em Custos e Sistemas de Gestão. Também novos cursos de curta duração (extensão) foram ofertados: Dentística Restauradora e Estética em Odontologia. Assim, foram registrados 1.171 alunos matriculados em cursos de especialização e outros 164 em cursos de curta duração.

A PUC Minas encerrou o ano de 2000 com 28.580 alunos matriculados na graduação, 538 na pós-graduação *stricto sensu*, 2.930 alunos diplomados e um quadro de pessoal que contemplou 1.431 professores e um corpo técnico-administrativo formado por

873 funcionários. Isso denota um significativo crescimento naquele ano, justificado pela implantação do Núcleo Universitário São Gabriel (BH2), da Diretoria de Ensino à Distância – PUC Minas Virtual - com 1.374 alunos entre os cursos de especialização, pós-graduação e de atualização profissional, e pela instalação do Núcleo de Práticas Jurídicas, com a participação de 2.037 alunos em prática simulada.

Entre os novos cursos implantados na graduação estão o de Ciência da Computação (ênfase em Sistemas de Informação) – no *campus* de Arcos e nos Núcleos do bairro São Gabriel e de Betim; o de Ciência da Informação – no *campus* do Coração Eucarístico; os de Ciências Contábeis (ênfase em Controladoria), Comunicação Social (ênfase em Gestão de Comunicação Integrada), Administração (ênfase em Negócios Internacionais) e Ciências Atuariais - no Núcleo de São Gabriel e o de Ciências Biológicas (ênfase em Meio Ambiente) - no Núcleo Universitário de Betim.

Naquele ano, a pós-graduação *stricto sensu* era composta por dez cursos de mestrado e implantou mais dois novos cursos de mestrado em Administração Profissional e Odontologia. Foram implantados também dois cursos de doutorado em Direito e em Engenharia Elétrica.

No vestibular do primeiro semestre, foram 21.091 candidatos inscritos, concorrendo a 4.350 vagas, oferecidas em 63 cursos nas unidades de Arcos (290), Belo Horizonte (2.190), São Gabriel (250), Betim (600), Contagem (420) e Poços de Caldas (600). Já no segundo semestre, foram disputadas 4.690 vagas nos 65 cursos de graduação de todas as unidades com 13.680 inscritos.

No ano de 2001, a PUC Minas registrou um crescimento significativo, principalmente, na região metropolitana de Belo Horizonte. Entre as conquistas do período, podem ser mencionadas a consolidação da Diretoria de Ensino à Distância – PUC Minas Virtual, com 1.673 alunos matriculados em 2001 e a participação de 3.475 alunos dos cursos de Direito dos *campi* de Belo Horizonte e de Poços de Caldas nas práticas simuladas e efetivas do Núcleo de Práticas Jurídicas, conhecido como Serviço de Assistência Judiciária – SAJ –, o que resultou em 4.407 acompanhamentos de ações de diversas naturezas para a comunidade.

Entre os novos cursos implantados na graduação estão o de Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda, no *campus* de Arcos, Letras no Núcleo Universitário de São Gabriel, Fonoaudiologia e Normal Superior no *campus* do bairro

Coração Eucarístico, Ciência da Computação com ênfase em Sistemas de Informação no Núcleo Universitário de Contagem e Normal Superior no *campus* de Poços de Caldas.

Foram registrados dez cursos de pós-graduação em nível de mestrado, totalizando 412 alunos matriculados e quatro cursos em nível de doutorado, totalizando 40 alunos matriculados.

No vestibular do primeiro semestre, houve 21.916 inscrições, concorrendo a 5.370 vagas oferecidas em 74 cursos nas unidades de Arcos (400), Belo Horizonte (2.370), Betim (650), Contagem (470), Poços de Caldas (6600) e São Gabriel (820). Enquanto, no segundo semestre, houve 18.060 inscritos, disputando 5.200 vagas em 72 cursos de graduação de todas as unidades.

No ano de 2001, a PUC Minas tinha 33.642 alunos matriculados nos cursos de graduação e 3.603 estudantes diplomados, com um quadro de 1.728 professores e um corpo técnico-administrativo de 1.028 funcionários.

Como evidenciado na figura 5, a unidade de Betim progressivamente ofertou novos cursos ao longo dos anos noventa, marcando a expansão da PUC Minas.

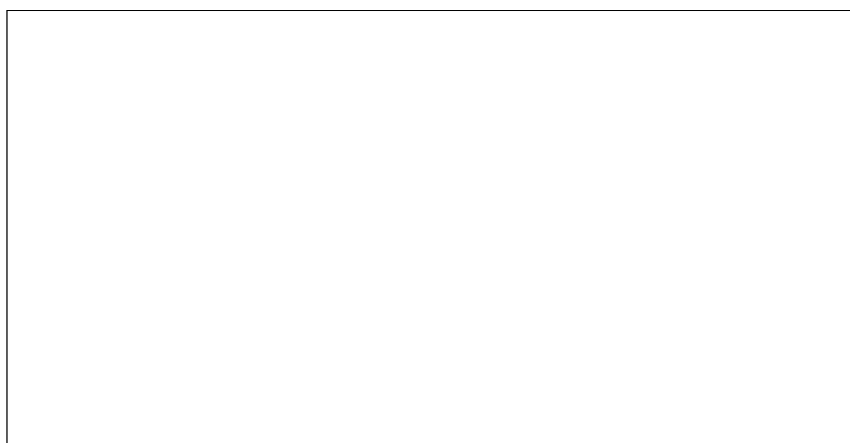


Figura 5 - Gráfico mostrando o número de cursos no Núcleo Universitário de Betim por ano
Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1995/2001.

A unidade de Contagem, assim como a de Betim, ofertou novos cursos ao longo dos anos noventa, marcando também a expansão da PUC Minas, conforme demonstrado na figura 6.

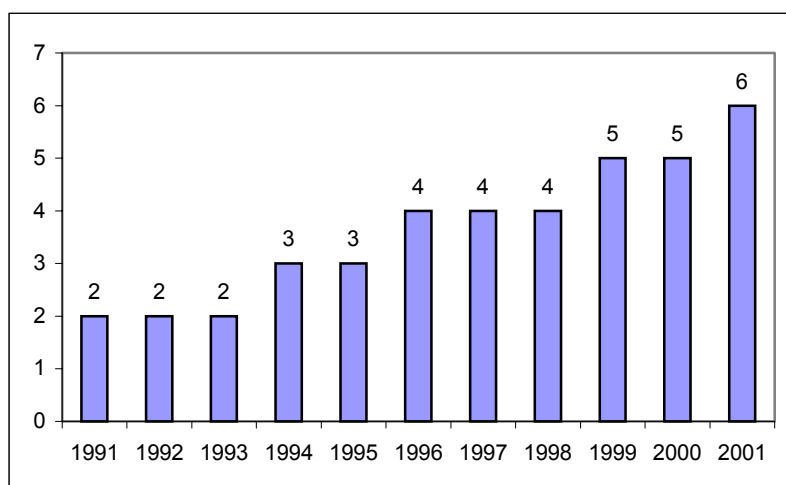


Figura 6 - Gráfico mostrando o número de cursos no Núcleo Universitário de Contagem por ano

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

A figura 7 aponta o número de alunos atendidos, nessa última década, na unidade de Betim.

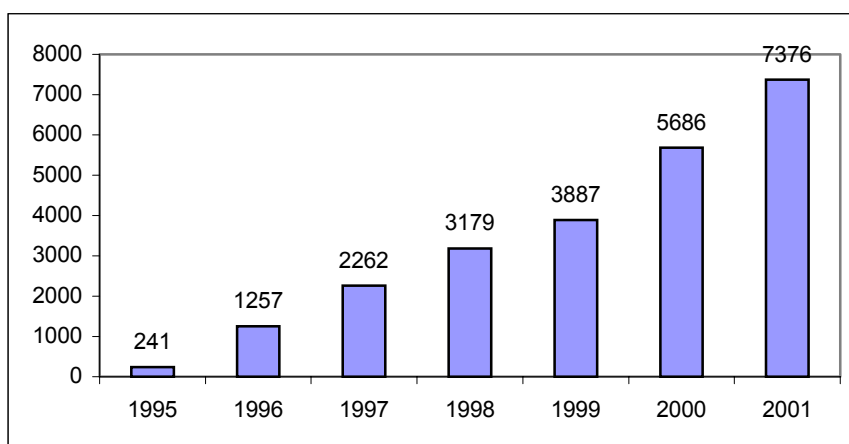


Figura 7 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no núcleo universitário de Betim por ano

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1995/2001.

Já a figura 8 mostra o número de alunos atendidos, nessa última década, na unidade de Contagem.

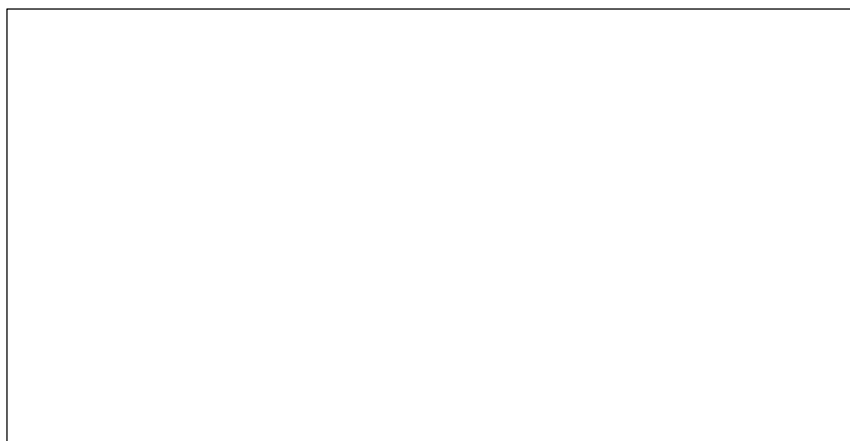


Figura 8 - Gráfico mostrando o número de alunos matriculados no núcleo universitário de Contagem por ano

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

A pesquisa, a outra função de uma universidade, precisa, antes de tudo, estar a serviço da sociedade brasileira, que não tem absorvido boa parte dos conhecimentos produzidos. O ideal é a instituição ter presente a necessidade da pesquisa e desenvolver uma política de pesquisa coerente com a sua identidade e vocação. Assim, é importante ressaltar o envolvimento da PUC Minas com a pesquisa, como exposto na figura 9.

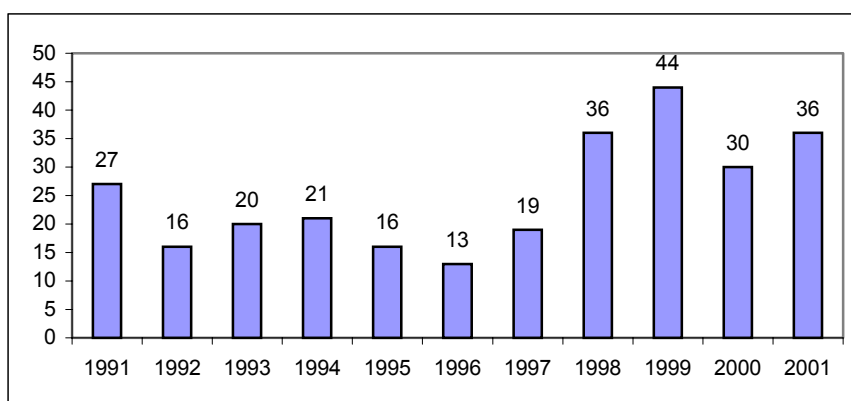


Figura 9 - Gráfico mostrando os projetos do Fundo de Incentivo à Pesquisa – FIP – deferidos por ano

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

À luz dos dados evidenciados na figura 9, relativos ao número de projetos de pesquisa deferidos pelo Fundo de Incentivo de Pesquisa – FIP –, pode-se observar que, de modo geral, houve um aumento de pedidos deferidos ao longo dos anos 90, na ordem de 33%. É interessante observar que, nesse mesmo período, houve um aumento de 80% do número de docentes na PUC Minas, como apresenta a figura 10, denotando que a participação dos professores nesses projetos ainda é tímida.

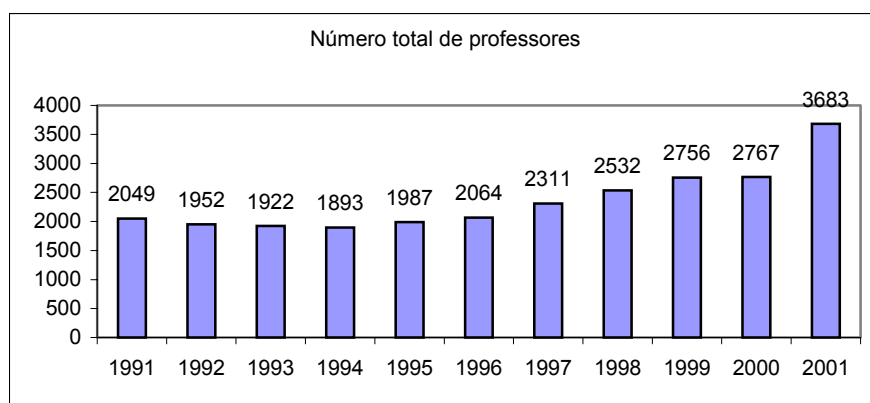


Figura 10 - Gráfico mostrando o número de professores em exercício e licenciados – 1991/2001

Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

E, em se tratando de extensão, as condições para que ela se realize encontram-se nos direcionamentos dados ao ensino e à pesquisa, na redução da dimensão curricular e na atribuição de responsabilidades exclusivas dessa área a parcelas do corpo docente. Não restando dúvida de que a extensão constitui-se em um serviço prestado pela Universidade à comunidade interna (em seu próprio benefício) e à externa. A figura 11 evidencia a preocupação da PUC Minas, nos últimos anos, de se alinhar com a proposta de uma extensão mais efetiva. Contudo, a baixa relação entre o número de professores e as atividades registradas de extensão deixa claro que a participação destes, do mesmo modo que na pesquisa, pode melhorar muito.

Os dados apontam que a PUC Minas ainda tem que avançar muito para cumprir os objetivos de pesquisa e extensão evidenciando um modelo de gestão voltado para as atividades de ensino, sobretudo em nível de graduação.

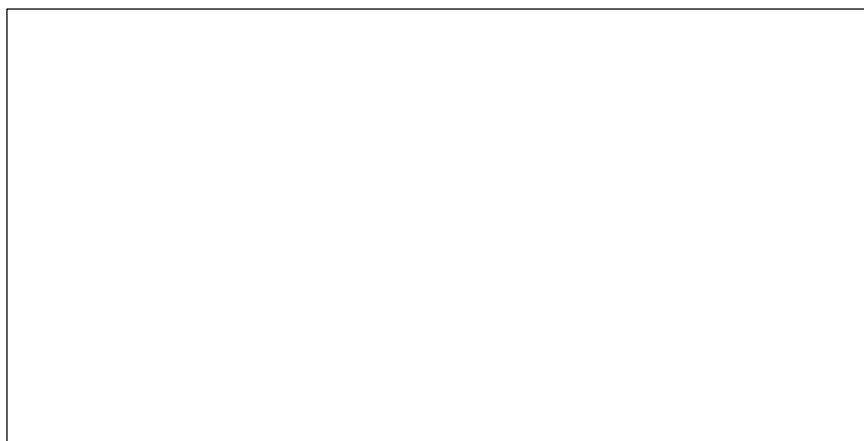


Figura 11 - Gráfico mostrando os eventos promovidos pela Pró-Reitoria de Extensão por ano
Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1991/2001.

Ressalta-se a iniciativa da PUC Minas em capacitar o seu corpo docente ao longo de sua trajetória, buscando aprimorar o desempenho dos recursos humanos que a compõem. Ilustrando esta temática, a figura 12 identifica as horas concedidas aos professores no Programa Permanente de Capacitação Docente nos últimos anos.

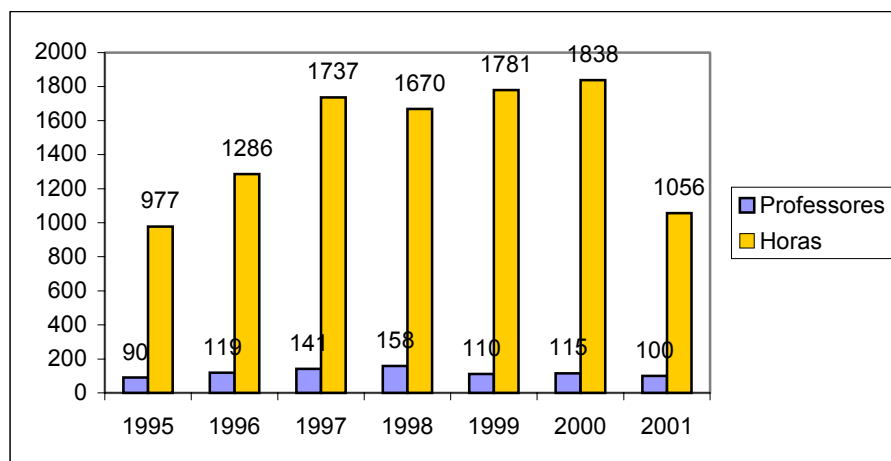


Figura 12 - Gráfico mostrando o auxílio PUC Carga Horária por ano
Fonte - Boletins Estatísticos da PUC Minas, 1995/2001.

A PUC Minas, nos contornos delineados por sua atual gestão, tem atendido, nos últimos anos, a sociedade por meio de projetos de pesquisa, de atividades de extensão e

convênios com diversas empresas de caráter público e privado. Como mostra a figura 13, entre os anos de 2000 e 2001, os convênios com empresas públicas e privadas aumentaram respectivamente 95,7 e 94,7%.

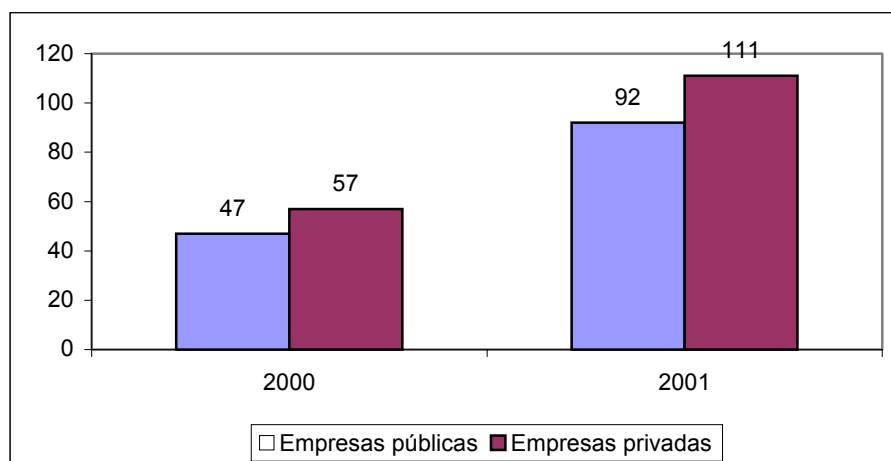


Figura 13 - Gráfico mostrando o convênio firmado com empresas por ano
Fonte - Boletim Estatístico da PUC Minas, 2001.

Esses convênios geraram, nesses dois últimos anos, oportunidades de aprimoramento profissional para 13.393 alunos, como exposto na figura 14.

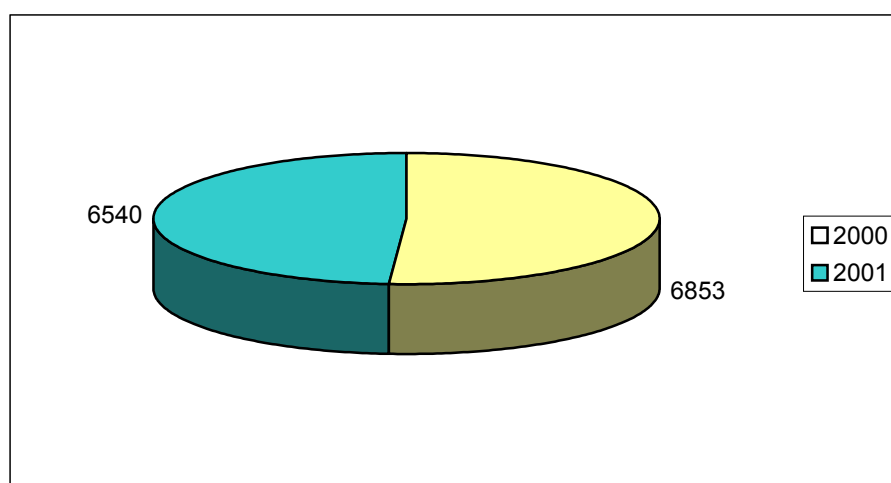


Figura 14 - Gráfico mostrando o número de alunos atendidos em empresas conveniadas por ano
Fonte - Boletim Estatístico da PUC Minas, 2001.

Após esse breve relato sobre o crescimento da PUC Minas na última década, é importante ressaltar os modelos estruturais inerentes às IES, como segue abaixo.

2.4 Modelos estruturais de IES

O que dá sentido a uma organização como sistema é que ela existe para a realização de determinados objetivos. A estratégia para essa realização consubstancia-se na alocação de recursos humanos e de materiais, organizados numa determinada estrutura.

É ocioso falar da dificuldade de definição dos objetivos de uma universidade e de sua complexidade como organização. Daí existirem, internamente, os mais variados arranjos estruturais, que visam atender melhor à estratégia organizacional na busca de seus objetivos, sejam claros ou ambíguos, expressos ou implícitos. Os parâmetros estruturais podem definir-se em torno de modelos burocráticos, colegiados ou políticos, cada um pressupondo um determinado estilo de processo decisório e de liderança.

Considerando que a administração é a função organizacional catalisadora dos esforços das demais funções, tanto na definição dos objetivos como na alocação dos recursos necessários e na escolha da estrutura adequada, é mister que haja liberdade de atuação em todas as áreas, cujas limitações deveriam ser tão somente das demandas que a sociedade apresenta e dos recursos disponíveis.

Desse modo, a universidade pode ser analisada sobre três aspectos distintos de processos decisórios: o burocrático, o colegiado e o político.

2.4.1 Burocracia profissional

Sob esse enfoque, as universidades são organizações complexas, caracterizadas pela ambigüidade de objetivos e que têm como foco os seus especialistas. Contextualizadas em ambientes relativamente estáveis, apresentam tecnologia difusa e descentralização horizontal e vertical, cabendo o poder aos executores que se organizam em suas unidades produtivas, mesmo porque são esses que captam as informações do ambiente e alimentam as organizações, o que gera um grande distanciamento entre os gestores e os executores. Apresentam também alta rotatividade, e a padronização organizacional é feita por normas compartilhadas (MINTZBERG, 1995).

No sistema burocrático, prevalecem estatutos e regulamentos, hierarquia formal, canais formais de comunicação, relações definidas de autoridade, regras formais de funcionamento, rotinas burocráticas, registros, processos burocráticos de decisão, documentos etc. Suas deficiências afloram na medida em que não abordam meios ou tipos informais de poder e não explicam suficientemente o dinâmico processo de tais organismos em ação. A descrição da estrutura é estática no tempo, não ajuda na definição de políticas adequadas e ignora as lutas políticas dos mais variados grupos de interesse, que militam no seu interior.

A ênfase no treinamento dos profissionais, a ampliação vertical de suas tarefas, o pouco uso da formalização no comportamento sugerem que o núcleo operacional é a parte-chave da burocracia profissional. Assim, uma grande quantidade de poder sobre o trabalho operacional permanece na base da estrutura com os profissionais. O poder do profissional deriva do fato de que seu trabalho é muito complexo para ser padronizado, conferindo, então, grande autonomia para a execução de suas tarefas. Essa autonomia, associada às competências profissionais, implica uma grande mobilidade desses profissionais, pois a lealdade dá-se em relação a seus pares e não com a instituição onde trabalham. Nas burocracias profissionais, o poder é conquistado pelos profissionais que se esforçam para administrar com competência a organização, em detrimento do trabalho profissional. No entanto, essa situação só é mantida até o ponto em que os profissionais percebem que o trabalho está sendo realizado com eficácia.

Importante observação deve ser apontada para as burocracias profissionais quanto às necessidades de adaptação rápida ao ambiente, pois o gerenciamento é precário, e a inovação tende a ser vista com restrição pelos profissionais, além da natural resistência ao controle do núcleo administrativo e gerencial. Assim, a estrutura, os processos e seus produtos enfrentam grandes dificuldades de mudanças rápidas, uma vez que as estratégias se baseiam em experiências próprias e nas associações de classe, revelando certa dificuldade em flexibilizar a arquitetura organizacional. As mudanças se caracterizam por rearranjos lentos e, não, por criações de novos arquétipos.

2.4.2 O modelo político

O modelo político parte do pressuposto de que as organizações complexas são sistemas políticos em miniatura, os quais focalizam a formação de políticas que orientam o estabelecimento de objetivos e, assim, definem os rumos da instituição (BALDRIDGE, 1977).

Assumindo características de anarquias organizadas, Baldrige (1977) argumenta que os pressupostos políticos desse modelo se tornam evidentes entre os indivíduos das organizações, de modo que as pessoas tentam influenciar os decisores, a fim de ter os seus interesses explicitados nos processos decisórios. Assim, quando existem recursos disponíveis, o conflito é mínimo. Do contrário, disputas políticas surgem, e pressões tornam-se inevitáveis.

Nesse modelo, o administrador funciona como um estadista para atuar entre os blocos de poder. É um ator inovador que usa experiência, conhecimentos, informações e sabedoria conjunta de sua equipe para planejar o futuro da instituição.

Pfeffer e Salancick (1974), abordando a questão da alocação de recursos em universidades, apontam que o poder relativo de cada unidade é fator essencial para nortear esse procedimento. Como nas universidades muitas decisões são transferidas para amplas redes de autoridade e de poder, nem sempre as escolhas são as melhores, mas, sim, as que são possíveis. Desse modo, a idéia de coalizão dominante encontra destaque nessa perspectiva, uma vez que as decisões são tomadas por um grupo que temporariamente está no poder.

Essa perspectiva política pressupõe que a organização acadêmica seja uma comunidade de docentes (sistema colegiado), cujo processo decisório deve ter ampla participação da comunidade acadêmica e que, como uma *companhia de iguais*, a autoridade deve derivar da competência técnica, tendo as decisões maiores de serem tomadas por consenso.

2.4.3 Anarquia organizacional

O modelo de anarquia organizacional *garbage can* foi proposto por Cohen et al. (1972) para descrever o processo decisório nas universidades e caracteriza-se por apresentar objetivos difusos, falta de coordenação e ausência de regulação. Nessa perspectiva, há pouca racionalidade e ação, e o planejamento torna-se ineficiente, revelando uma estrutura independente de estratégias que não promove resultados orientados.

O modelo da lata de lixo proposto por Cohen et al. (1972) supõe que o problema da tomada de decisão seja semelhante a uma enorme lata de lixo, no qual os problemas a serem resolvidos são jogados. Os problemas mais bem estruturados são resolvidos e retirados da lata de lixo. Os demais problemas são sacados após um exame superficial, ou são tirados da lata porque estão ocupando espaço ou *cheirando mal*.

Segundo Cohen et al. (1972), as dificuldades na tomada de decisão ocorrem pelo

fato de existir muitas anarquias organizacionais difíceis de serem descritas de modo preciso. As anarquias ocorrem devido a: 1. falta de clareza para definir e selecionar um problema, e um número elevado de problemas apresentados pelos participantes da decisão é jogado dentro de um mecanismo de decisão, como se fosse em uma lata de lixo; 2. dificuldades em descrever, aplicar e avaliar o uso de tecnologias ou experiências anteriores, ou seja, existem dúvidas para avaliar a utilidade de uma tecnologia ou a experiência anterior para a solução de um problema; 3. participação irregular, esporádica ou inadequada de pessoas ou grupos de pessoas, de modo que o nível de energia dispensada para resolver o problema é irregular.

A aplicação desse modelo em universidades ocorre uma vez que diversos tipos de organismos de decisão são criados e seus problemas jogados na lata de lixo, representada pela instituição. Também ocorre quando os métodos de resolução usados como os de ensino, pesquisa e avaliações trazem resultados incertos para o desempenho da universidade e, ainda, quando professores, alunos, funcionários ou representantes da comunidade participam de maneira irregular em seus organismos de decisão.

Nesse sentido, como apontado por Weick (1976) uma *frouxa* articulação dos componentes do sistema entre si permitiria a ocorrência de uma independência das partes, e isso promoveria menores custos de coordenação. Então, em contrapartida, o modelo exibiria uma flexibilidade e autonomia para o processo decisório e facilitaria a introdução de inovações e de melhores formas de adaptação ao ambiente externo, de modo que fosse possível a preservação da tradição, evitando que padronizações e rupturas drásticas do sistema organizacional viessem ocorrer.

Nas IES, a produção diversificada e de difícil mensuração cria um ambiente de intensa interação social, em que a *comunidade de iguais* relativiza aspectos burocráticos como hierarquia e unidade de comando entre outras, adotando esquemas organizativos que ensejam maior participação de seus constituintes – os colegiados.

Embora essa didática classificação possa ensinar melhor compreensão das formas estruturais com as quais as universidades se organizam, na realidade, os três tipos não se apresentam de forma pura. O que se pode se chamar de *anarquia organizada* é, na sua complexidade, uma soma das três formas indicadas. Em que pese a possibilidade de uma dimensão ter maior ênfase do que a outra, em cada universidade, na prática, a organização universitária exhibe e precisa coexistir com essas três facetas, numa interação conflituosa e, por isso mesmo, bastante rica e criativa.

Como apontado por Barros e Silva (1997), levando-se em consideração as complexidades organizacionais das IES, no atual cenário da educação superior no Brasil, existe uma acentuada necessidade de formação de administradores para a educação, já que os atuais administradores da educação não foram formados para o desempenho da tarefa administrativo-educacional, mas, sim, formados em outras áreas em que demonstraram competência e, em nome desta, foram guindados para a área administrativa. No atual contexto educacional e organizacional, a conscientização dos coordenadores de curso acerca do novo cenário mundial e a adaptação a ele são fundamentais para as IES atingirem os seus objetivos relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Assim, quanto à função de gestores intermediários cabe perguntar: como esses gestores estão percebendo o desempenho das organizações em que trabalham? Essas organizações estão sendo efetivas e adaptando-se às demandas do ambiente de negócios em que operam?

No capítulo seguinte, o constructo efetividade organizacional será detalhado, tendo como parâmetros alguns modelos da teoria das organizações.

O objetivo deste capítulo consiste em apresentar um arcabouço teórico consistente com a questão central e os objetivos desta proposta de pesquisa. Nesse particular, a escolha centrou-se em dois pontos básicos: os diferentes significados de efetividade e os modelos organizacionais associados ao constructo multidimensional de efetividade. Tais referências buscam abranger o tema de modo a propiciar suporte necessário para o desenvolvimento científico desta pesquisa, permitindo uma melhor compreensão da importância do tema.

Inicialmente, serão apresentadas as contribuições teóricas que estimularam os estudos de efetividade organizacional. É importante salientar que será abordado, a princípio, o significado de organização e como estudos sobre efetividade organizacional se relacionam com as divergências conceituais e metodológicas apresentadas por algumas das diversas perspectivas de análise organizacional adotadas na teoria das organizações. Decorrido este primeiro passo, serão analisados alguns modelos utilizados para mensurar a efetividade organizacional.

3.1 Efetividade organizacional como ferramenta de análise

As organizações são importantes objetos de estudo por serem um mecanismo vital para a obtenção de objetivos coletivos na sociedade moderna, segundo Scott (1998). Como são conhecidas nos dias atuais, as organizações surgiram durante o século XIX, na Europa e nos Estados Unidos, no período da expansão econômica ocasionada pela Revolução Industrial. Cresceram em número e em áreas de atuação, como também passaram a demonstrar estruturas diversas em que pessoas se associavam para atingir objetivos comuns, embora até os anos 40 do século XX as organizações ainda não fossem tratadas como um campo distinto de investigações sociais.

O desenvolvimento dos estudos organizacionais está associado à tradução para a língua inglesa dos estudos administrativos de Max Weber, realizados durante as primeiras décadas do século XX, sendo inúmeros os modos de interpretá-los. Fatores como a variabilidade dos tipos organizacionais, diferenças quanto às formações acadêmicas e profissionais de seus estudiosos e a amplitude dos estudos, ou seja de curta ou de longa duração, justificam as divergências nele encontradas. Outro fator que merece destaque refere-se ao nível de análise selecionado nas abordagens dos estudiosos, destacando-se três: o

psicossocial que aborda a interação entre os indivíduos e grupos dentro das organizações, examinando o impacto das características organizacionais sobre os processos utilizados nos estudos; o estrutural que busca monitorar as variações nas características e padrões estruturais organizacionais e o ecológico que assume as organizações como atores coletivos em sistemas de ações coletivas (SCOTT,1998).

Por um longo período de tempo, as organizações denotaram uma postura estática, em que a estabilidade caracterizava os processos produtivos, muitas vezes preservando e protegendo estruturas e valores inerentes ao contexto da sociedade. Choo (1998), para ilustrar como os primeiros estudiosos das organizações as interpretavam, utiliza a metáfora da fortaleza circundada por muralhas intransponíveis e dotadas de portões exclusivos para o recebimento dos recursos (matérias-primas) e a distribuição ao ambiente externo dos produtos internamente produzidos.

Essa visão identifica as organizações como sistemas fechados interpretando o ambiente externo, ou mercado, como dotado de mudanças lentas e que, muitas vezes, podia ser negligenciado, já que a mudança tecnológica não era intensa revelando poucas relações interorganizacionais e em que os ciclos econômicos eram mais facilmente preditos. Assim, eram consideradas efetivas as organizações que aperfeiçoavam as suas operações e atividades, em detrimento da demanda externa.

Já na contemporaneidade, as organizações percebem que o isolamento do ambiente externo não é mais possível e que, ao contrário da idéia da fortaleza, as organizações se apresentam como sistemas complexos e abertos que compartilham características de sistemas biológicos: "Mais do que fortalezas, elas são como espécies de organismos procurando sustento e desenvolvimento em ambientes dinâmicos" (CHOO, 1998, p. 2). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Em tempos de grandes transformações no campo dos negócios, motivadas por novas exigências de competitividade, as organizações estão buscando novas arquiteturas organizacionais, flexibilidade e capacidade para proverem serviços preteridos pelos clientes, como ajustes de seus focos estratégicos, a fim de obterem vantagens competitivas. O paradoxo citado por Overholt (2000), em que as organizações bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua, exemplifica como a sobrevivência e o crescimento podem ser condicionados pela capacidade de adaptação e mudança do ambiente.

Assim, várias são as perspectivas de análise que têm sido utilizadas para os estudos organizacionais, em que autores como Astley e Van de Ven (1983), Weick e Daft (1983), Choo (1998), Scott (1998) e Reed (1999) exemplificam a complexidade dos estudos organizacionais, revelando evidências de que não apenas é interessante o estudo das organizações, como também incongruências conceituais e metodológicas surgem nos diversos estudos realizados.

Dessa complexidade teórica, diversas análises organizacionais podem surgir, evidenciando que, na construção da teoria das organizações, diversas afirmativas contraditórias podem ser reveladas, dentro de diferentes áreas de estudos organizacionais, e que, na sua construção, o contexto histórico e social são importantes, ou seja: "a teoria e a prática das organizações têm mudado substancialmente em anos recentes. E em ambos os casos, as mudanças têm levado à crescente diversidade e fluidez e ao decrescente grau de certeza e de estrutura" (CLEGG e HARDY, 1999, p. 42).

Um bom exemplo de tal complexidade analítica é apresentado por Astley e Van de Ven (1983) que explicitam enfoques geralmente analisados isoladamente, mas agrupados numa perspectiva metateórica, em que algumas abordagens teóricas da teoria das organizações são confrontadas a partir de debates recorrentes na literatura do assunto, de modo a possibilitar que divergências conceituais e metodológicas possam ser amenizadas. O arcabouço teórico idealizado considera duas dimensões-chave: 1. em nível de análise micro (organização individualmente) e nível macro (populações de organizações); 2. abordagem voluntarista e determinista da natureza humana, utilizando uma metodologia que confronta, uma a uma, as perspectivas teóricas propostas.

Em cada debate busca-se a justaposição de duas perspectivas teóricas, com vistas ao enriquecimento da análise da vida organizacional, tendo para cada uma das análises uma questão já estudada na teoria das organizações como fio condutor. Cada abordagem tem o seu próprio ponto de vista, de modo que não haja a anulação dos demais, já que são utilizadas abordagens analíticas diferentes para examinar lados opostos e, até mesmo, contraditórios do mesmo fato. Assim, os argumentos ora são complementares, ora contraditórios e, mesmo, convergentes.

As questões que orientam as análises de Astley e Van de Ven (1983) são: 1. as organizações são sistemas funcionais técnicos e racionais, ou são socialmente construídos evidenciando a subjetividade da ação humana; 2. as mudanças organizacionais são explicadas

por adaptação interna ou por seleção ambiental; 3. a vida organizacional é determinada por restrições ambientais ou são ativamente criadas por meio de escolhas estratégicas; 4. o ambiente é formado por uma simples agregação de organizações governadas por forças econômicas externas ou como uma coletividade integrada de organizações governadas por suas forças internas políticas e sociais; 5. o comportamento organizacional diz respeito às ações coletivas ou individuais; 6. as organizações são instrumentos técnicos neutros projetados para a obtenção de objetivos, ou são manifestações institucionalizadas de interesses e estrutura de poder da sociedade como um todo.

Para Astley e Van de Ven (1983), o problema é que diferentes escolas de pensamento tendem a focar aspectos de lógicas particulares, em que o vocabulário utilizado para cada uma não permite a correspondência com os demais

Outra visão de análise organizacional é proposta por Weick e Daft (1983) que pontuam ações mais recíprocas, reflexivas e interpessoais. Caracteriza-se por incitar a construção de uma realidade particular, um ambiente para a realização das ações, cujas interpretações informam e modificam aquilo que se quer explicar, utilizando-se da imaginação e que requer a adoção de um sistema de significados que codifique os eventos diários, segundo os seus próprios termos. Assim, a interpretação é realizada *a posteriori*, revelando aspectos quase históricos, em que problemas são identificados de forma arbitrária. Esse modelo proporciona uma maneira simples de verificar como as organizações utilizam diferentes estratégias para interpretá-lo. São utilizadas duas dimensões-chave no modelo: subjetividade e atividade e busca de análise ambiental, representando diferentes caminhos, utilizados pelas organizações para interpretar o ambiente em que se inserem, de modo que o sucesso ou efetividade se relaciona com os diferentes critérios de medição utilizados. Isso reflete as diferentes expectativas existentes para cada um desses caminhos, de modo que sempre ocorrem tensões entre aspectos culturais e sociais nas organizações. A figura 15 representa o modelo metateórico utilizado que explicita, de modo sintetizado, os argumentos de cada visão da teoria organizacional considerada.

		Seleção natural	Ações coletivas
Nível de Análise	Macro	Escolas: Ecologia de Populações, Economia Industrial, História Econômica Estrutura: competição ambiental e capacidade de predefinir nichos Determinação econômica e técnica da estrutura industrial Mudança: evolução natural da variação, seleção e retenção ambiental. O ambiente econômico circunda e orienta o crescimento das organizações Comportamento: aleatório, natural, econômico, seleção ambiental Função do gerente: inativa	Escolas: Ecologia Humana, Economia Política, Pluralismo Estrutura: comunidades ou redes de grupos semi-autônomos que interagem para modificar ou construir o ambiente coletivo, as regras, as opções Mudança: barganhas coletivas, conflitos, negociação e compromisso via ajustamento mútuo Comportamento: coletivamente construído, politicamente negociado Função do gerente: interativa
	Micro	Estruturalismo sistêmico Escolas: Teoria Sistêmica, Funcionalismo Estrutural, Teoria da Contingência Estrutura: funções e posições hierarquicamente dispostas a fim de atingir as funções do sistema Mudança: integração e diferenciação das funções buscando adaptação às mudanças tecnológicas, de tamanho e de recursos, nos subsistemas Comportamento: determinista, restritivo e adaptativo Função do gerente: reativa Determinista	Escolhas estratégicas Escolas: Teoria da Ação, Teoria da Decisão Contemporânea, Administração Estratégica Estrutura: relacionamentos entre indivíduos organizados e socializados de acordo com as escolhas e propostas da coalizão dominante Mudança: o ambiente e a estrutura são condicionados de acordo com os propósitos dos detentores do poder Comportamento: construído, autônomo e <i>enacted</i> Função do gerente: proativa Voluntarista
		Orientação	

Figura 15 - Quatro visões de organizações e administração

Fonte - ASTLEY. e VAN DE VEN, 1983, p. 247, adaptada pelo autor da dissertação.

Choo (1998), utilizando-se de uma abordagem direcionada para a ecologia de processos informacionais, sugere que a sobrevivência das organizações seja dependente de suas habilidade em processar as informações adquiridas no ambiente e de transformar tais recursos informacionais em conhecimentos que possibilitem às organizações adaptarem-se efetivamente às mudanças externas. Assim, aponta dois grandes modos de análise: um que identifica três caminhos possíveis para examinar a relação entre o ambiente externo e as organizações e outro que considera a possibilidade de processamento de informações pelas organizações sob uma perspectiva racional ou interpretativa.

No arcabouço teórico, utilizado por Choo (1998), a informação é um metarrecurso que coordena a mobilização de outros, atribuindo grande atenção ao gerenciamento das informações adquiridas no ambiente, já que tais informações possibilitam a obtenção de bons índices de desempenho e, portanto, proporciona maiores chances de competitividade para as organizações.

Um dos caminhos sugeridos por Choo (1998) em suas análises da relação entre o ambiente externo e as organizações considera o ambiente externo como uma fonte de informação, uma vez que as organizações podem detectar e receber sinais ou mensagens do ambiente externo, como mudanças, eventos ou tendências e utilizar tais informações de modo a possibilitar a adaptação ao meio (DILL, 1958; LAWRENCE e LORSCH, 1967; ALDRICH, 1979).

Outra perspectiva considera o ambiente como um *pool* de recursos em que a dependência organizacional é caracterizada por três características estruturais do ambiente: 1. abundância de recursos; 2. concentração de poder e autoridade encontrada no ambiente; 3. *interconetividade*, ou seja, o número e o padrão de interações entre as organizações no ambiente (CHOO, 1998).

A terceira perspectiva considera o ambiente como um meio ecológico, em que o ambiente seleciona certos tipos de organizações para a sobrevivência, com base no ajuste apresentado entre as características ambientais e as formas organizacionais, de modo que condições políticas, econômicas e sociais afetam a relativa abundância e a diversidade de organizações e tentam justificar a sua posição mutante ao longo do tempo. Aldrich e Pfeffer (1976) e Hannan e Freeman (1977) são alguns dos ecólogos organizacionais que aplicam a biologia evolutiva para explicar por que certas formas organizacionais sobrevivem e prosperam, enquanto outras debilitam e perecem (CHOO, 1998).

Já no tocante à possibilidade de as organizações processarem informações pelo ponto de vista racional, Choo (1998) aponta os trabalhos de Simon (1964), os quais preconizam que a tarefa da organização está relacionada com a capacidade de controlar as premissas que orientam o comportamento de tomada de decisão pelos indivíduos. Por essa abordag

em, a informação é vista como um recurso fundamental a fim de diminuir, ou mesmo, evitar incertezas ambientais. Assim, "a organização primeiro estabelece os seus objetivos, então, busca alternativas e seleciona cursos de ações que levem ao atendimento dos objetivos propostos" (CHOO, 1998, p. 6). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Pelo ponto de vista interpretativo, Choo (1998) adota a perspectiva do modelo interpretativo de Weick e Daft (1983), apresentado anteriormente, pelo qual os indivíduos podem ter possibilidades de criar cenários aos quais as organizações devem se adaptar. Assim, a tarefa das organizações está relacionada à possibilidade de desenvolvimento de interpretações do ambiente e à capacidade de agir com base nessas interpretações, de modo que a informação é processada a fim de reduzir ou resolver equívocos.

Scott (1998) descreve, numa forma mais abrangente, que, ao longo do século XX, ao menos três perspectivas podem ser apontadas na tentativa de estudar as organizações. Uma que considera a organização como um sistema racional, outra, como um sistema natural e a terceira, como uma perspectiva dos sistemas abertos. Essa proposta analítica leva em consideração o fato de que as três tanto compartilham conflitos como se sobrepõem em alguns pontos, podendo mesmo ser complementares. Embora tenham surgido em épocas distintas, as mais recentes não suplantaram as primeiras, de modo que as três perspectivas continuam a coexistir e a ter as suas parcelas de defensores ao serem reinventadas ao longo da história das organizações.

Reed (1999) também aponta que a análise e o debate sobre organizações são realizados com base em informações teóricas resultantes de uma combinação de visão individual com produção técnica, situada dentro de um contexto histórico-social dinâmico. Em seu modelo de metanarrativa interpretativa, Reed (1999) descreve seis enfoques de análise organizacional: 1. racionalidade; 2. integração; 3. mercado; 4. poder; 5. conhecimento; 6. justiça. Tal arcabouço teórico visa representar a idéia de que o campo de estudos organizacionais constitui-se de uma prática intelectual dinâmica, permeada de controvérsias teóricas e conflitos ideológicos em torno do que as organizações podem e devem ser. "Tais

modelos desenvolvem uma relação dialética com processos históricos e sociais, como formas contestadas e pouco estruturadas de conceitualizar e debater aspectos chave da organização" (REED, 1999, p. 66).

Desse modo, dadas as próprias diferenças intrínsecas às organizações como objetos de estudo, como também as diferenças de pontos de vista dos estudiosos e de qual é o melhor nível de análise a se adotar, inúmeras dificuldades surgem para a adoção de modelos organizacionais que sejam plenamente aceitos pelos estudiosos. O próprio conceito de organização denota tantas divergências.

Etzioni (1989) aponta que as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões e excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias. Por essa classificação, as organizações caracterizam-se por: 1. apresentar divisão de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas de modo intencional, a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2. ter um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os que dirigem os seus objetivos; 3. apresentar substituição de pessoas, em caso de insatisfação.

Van de Ven e Ferry (1980) definem que uma organização complexa é um sistema aberto de ações sociais constituído de diversas formas de estruturas e processos. Esse sistema de ações constitui-se de uma série de escolhas com relação ao dinheiro, às pessoas e ao ambiente da organização e ao trabalho dos decisores, num ciclo repetitivo de procura, transformação e distribuição de *inputs* em *outputs*. Por essa abordagem, as organizações complexas consistem de uma série de subsistemas diferenciados, mas interdependentes, cada qual com programas próprios para estruturar suas atividades específicas. Esses subsistemas estão associados a um sistema mais amplo, por intermédio dos fluxos de informação e de recursos.

Já Scott (1998) conceitua as organizações como sendo estruturas sociais criadas por indivíduos, que têm como intuito o trabalho em cooperação para atingir objetivos idealizados. O modelo utilizado por Scott (1998) expõe cinco elementos que se integram e dão forma às organizações: a estrutura social, os indivíduos, a tecnologia empregada em suas atividades, os objetivos propostos e o ambiente no qual as organizações mantêm suas relações

com os sistemas econômicos e sociais, como exemplificado na figura 16.

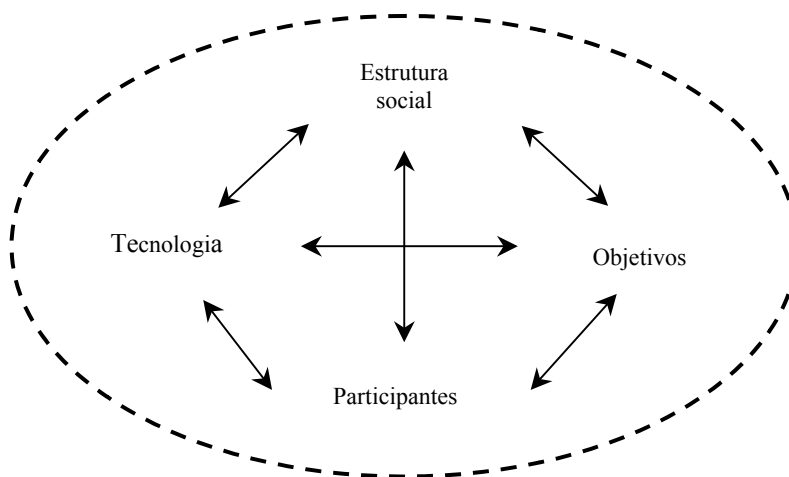


Figura 16 - Modelo de organização

Fonte - SCOTT, 1988, p. 17, adaptada pelo autor da dissertação.

No entanto, é interessante verificar que, mesmo diante do imenso universo das organizações, diversos problemas comuns podem ser experimentados por organizações completamente diferentes. Como os relacionados à redefinição de objetivos ao longo do tempo, o de satisfazer os diversos *stakeholders*, o de incentivar os indivíduos para maior colaboração, o de prover a organização com recursos escassos e limitantes do ambiente externo e o de possibilitar a obtenção de maior produtividade e eficiência entre outros (SCOTT 1998, KANTER e BRINKERHOFF, 1981). Isso pressupõe que exista por parte dos indivíduos que compõem as organizações uma convergência de interesses, a fim de que as soluções necessárias à sobrevivência sejam alcançadas e a continuidade das operações seja mantida.

3.2 Divergências conceituais e metodológicas do constructo efetividade

Como o estudo da efetividade organizacional está, estritamente, ligado à natureza das organizações, diversos modelos surgiram ao longo dos tempos. Desde a analogia das organizações como máquinas ou das burocracias profissionais, cuja eficiência organizacional era considerada como dependente, as conceituações de organização tornaram-se mais

complexas e variadas e, como consequência, surgiu também uma grande diversificação dos conceitos de efetividade (CAMERON E WHETTER, 1983).

Isso ocorre porque toda a concepção teórica da natureza das organizações traz consigo a noção da natureza de efetividade e, conseqüentemente, a diferença entre aquelas que são efetivas e as que não são. Assim, as teorias das organizações baseiam-se em características referentes às noções de arranjos estruturais efetivos, de estratégias, de sistemas de recompensa, de estilos de liderança entre outras. Essas dimensões organizacionais são utilizadas como critérios de análise, para que as organizações avaliem como estão se inserindo no universo econômico e social.

Tendo como referência o contexto em que se incluem as organizações, as particularidades de cada uma, as diferenças dos pontos de vista dos pesquisadores e do nível de análise proposto, o constructo de efetividade organizacional se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de como uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente, como afirma Bertucci (2000). Embora muitas vezes a definição de efetividade organizacional esteja atrelada a outros indicadores organizacionais de desempenho, como os de produtividade, eficiência, eficácia, desempenho etc., isso ocorre devido ao fato de que todos esses indicadores buscam, na verdade, evidenciar a necessidade da sobrevivência das organizações.

Diversos autores vêm considerando a efetividade organizacional como um constructo conciso de avaliação organizacional. Dentre esses, podemos citar Yutchman e Seashore (1967); Mahoney e Weitzel (1975); Mohr (1973); Campbell (1977); Cameron, (1978), Zammuto (1982) entre outros. No entanto, existem pesquisadores que consideram os estudos de efetividade fragmentados, freqüentemente confusos e descontinuados, sugerindo, até mesmo, que a efetividade organizacional seja abandonada como campo de estudos de organizações.

Hannan e Freeman (1977) e Goodman, Atkin e Schoorman⁷ (*apud* CAMERON E WHETTEN, 1983) criticam severamente os estudos de efetividade, indicando a existência de estudos inconsistentes e que revelam inadequações na escolha dos indicadores de efetividade, além de apontarem para o fato de que os modelos utilizados não consideram o fator tempo pa-

⁷ GOODMAN, P.S.; ATKIN, R.S.; SCHOORMAN, F.D. On the demise of organizational effectiveness studies. In: CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.

ra a análise e de que, também, existe uma tendência à generalização de resultados para organizações diferentes.

Connoly, Conlon e Deutsch (1980, p. 211) também, criticam a literatura sobre efetividade ao proporem que "o campo de estudos sobre efetividade organizacional parece estar num dessarano conceitual".

Empiricamente é provável que o *constructo* efetividade organizacional não seja abandonado por se tratar de uma relevante variável dependente investigada em diversas pesquisas organizacionais. A necessidade de demonstrar que uma certa estrutura, um sistema de recompensa, um estilo de liderança, um sistema de informação, dentre outras características, é melhor, em um certo modo, do que em outros, faz a noção de efetividade ser um elemento empírico e central nas discussões.

Na prática, a necessidade intrínseca dos indivíduos de fazer julgamentos acerca da efetividade das organizações, como nos casos de se decidir se uma escola deverá ser fechada, ou se haverá necessidade de uma organização realizar uma aliança estratégica com outra organização, também justifica as pesquisas desse *constructo*.

No entanto, para a escolha dos modelos a serem utilizados por teóricos, pesquisadores e administradores, diversos fatores podem ser considerados, já que as escolhas dos critérios de análise são subjetivas e fundamentadas nas preferências e em valores pessoais. Muitas vezes, os trabalhos não identificam qual é o público-alvo da análise, e dificuldades de perguntas a serem priorizadas tornam-se inerentes ao desenvolvimento desses.

As diversas tentativas realizadas pelos estudiosos organizacionais para produzir referências ou esquemas que permitam a distinção entre as organizações, tanto teórica, quanto empiricamente, evidenciam o aspecto da racionalidade, intrínseca ao desenvolvimento de qualquer corpo científico de conhecimento, como salienta Hempel⁸ (*apud* CAMERON e WHETTEN, 1983).

As divergências conceituais e metodológicas dos estudos de efetividade podem ser observadas na ampla literatura do assunto, permitindo raras comparações entre os diversos estudos realizados, visto que poucos foram os que utilizaram critérios comuns em suas análises.

Cunningham (1977), em sua revisão de literatura, aponta que tais critérios estão

⁸ HEMPEL, C. G. *Aspects of scientific explanation*. New York: Free Press, 1965.

associados ao desempenho da estrutura, dos recursos humanos e das atividades e funções que as organizações desenvolvem.

Kanter e Brinkerhoff (1981) apontam que as questões mais importantes sobre efetividade se referem aos aspectos conceituais. Assim, questões como o que medir, ao invés de como medir e como definições e técnicas são escolhidas e se relacionam com estrutura, processos e com o ambiente externo são mais importantes do que problemáticas técnicas. Admitindo-se que diferentes decisões geram diferentes tipos de mensuração, a competição entre os diversos constituintes das organizações, internos e externos, pode proporcionar fortes incongruências quanto à escolha dos critérios para medir a efetividade da organização.

A escolha das dimensões de desempenho e efetividade e do modo como são mensuradas, em grande parte, é função de quem está fazendo a avaliação, assim como a escolha do modo como serão utilizados os dados obtidos. Como Campbell (1977) assinala, os critérios de efetividade devem ser escolhidos com referência aos propósitos das medidas.

Kanter e Brinkerhoff (1981) indicam que o poder afeta a definição de efetividade, dado que "os interesses envolvidos são baseados não apenas na posição, mas também em política" (KANTER e BRINKERHOFF, 1981, p. 324). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Para Kanter e Brinkerhoff (1981), a idéia de múltiplos interesses, múltiplos *stakeholders* e de avaliações qualitativas tem ocorrido com mais frequência nos trabalhos de efetividade visto a necessidade de ser representada a grande variedade de constituintes nas organizações.

Alguns analistas argumentam que a abordagem de efetividade pode ser padronizada, em termos da aceitação da existência de uma coalizão dominante, conforme Yuchtman e Seashore (1967). Scott (1988), por exemplo, argumenta que os critérios de avaliação de efetividade organizacional não são apolíticos e que a obtenção de dados deve privilegiar diversas fontes. O modelo de múltiplos objetivos de Zammuto (1984) identifica que nas organizações existem mudanças na composição de poder dos diversos grupos, tanto internos quanto externos.

Para Cameron e Whetten (1983) três questões têm levado à elaboração dos diversos modelos de efetividade: 1. a existência de múltiplos conceitos de organização; 2. a falta dos limites para a construção do constructo de efetividade; 3. a ausência de consenso para a escolha dos critérios.

Contudo, antes de serem expostas mais inconsistências conceituais e metodológicas sobre os estudos de efetividade organizacional, é interessante que seja feita a distinção entre constructo e conceito, considerando que esse último pode ser definido e especificado por eventos observáveis objetivamente. Cameron e Whetten (1983) citam que a produtividade é um conceito e que o seu significado total pode ser capturado ao se medir a totalidade dos resultados organizacionais. Já a efetividade é um constructo, ou seja, é uma abstração que existe na mente das pessoas, mas não tem uma realidade objetiva, não podendo ser contada ou observada, sendo que a sua existência se dá pela inferência dos resultados de fenômenos observados. Então, como constructo, o seu significado total não pode ser conhecido.

O constructo efetividade não tem limites objetivos, é produto de valores e preferências individuais e não pode ser medido apenas com a utilização de critérios absolutos, ao contrário, modelos que visam mensurá-lo utilizam-se geralmente de um conjunto de critérios como indicam (CUNNINGHAM, 1977; SCOTT, 1977).

Cameron (1986) aponta que esses problemas metodológicos e teóricos preocupam mais os estudiosos do assunto. O público leigo, ao ter de fazer escolhas sobre qual a melhor escola para seus filhos, o hospital que atende as suas expectativas ou a melhor opção de emprego, está realizando julgamentos que, apesar de fazerem parte da avaliação de efetividade, são parciais e não abrangem todo o julgamento necessário.

Cada indivíduo realiza a sua avaliação de acordo com os critérios de que dispõe, não existindo critérios objetivos e mensuráveis. Assim, são utilizados outros mais acessíveis, em substituição aos primeiros. Nesse processo, "os indivíduos irão sempre encontrar uma racionalidade para realizar os seus critérios de julgamento" (CAMERON, 1986, p. 88). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Já os estudiosos das organizações, por outro lado, são mais reticentes em aceitar critérios que não possam ser mensurados, de modo que são constantes as tentativas de obter critérios que tenham validade para indicar aspectos objetivos no desempenho das organizações.

Muitos são os debates na literatura acerca de qual seria o melhor critério para acessar efetividade (ZAMMUTO, 1984). O grande número de modelos relatados na literatura, como o de objetivos (PRICE, 1972; MOHR, 1973), o de sistema de recursos (SEASHORE e YUTCHMAN, 1967), o de constituintes estratégicos (CONOLLY et al., 1980; ZAMMUTO, 1984) dentre outros, é postulado como capaz de abranger todo o significado de efetividade.

No entanto, sem tirar a contribuição de cada modelo, não se pode considerar que cada um tenha poder exploratório para sobrepor aos outros, pois cada um inclui critérios não visualizados nos demais.

Cameron e Whetten (1983) argumentam que, mesmo que os objetivos organizacionais tenham sido identificados e alcançados, a organização pode ser considerada inefetiva, contradizendo a proposição de efetividade preconizada pelo modelo de objetivos. Do mesmo modo, pelo modelo de sistema de recursos, em que a efetividade está relacionada com a capacidade de adquirir recursos escassos, uma organização pode ser considerada inefetiva, mesmo que tenha adquirido recursos escassos em abundância ou, por outro lado, pode ser considerada efetiva, mesmo se ela tiver falhado em adquirir tais recursos.

O mesmo acontece com os outros modelos. Pelo modelo de múltiplos constituintes, mesmo que alguns constituintes não estejam satisfeitos, a organização pode ser considerada efetiva. Na verdade, cada modelo interpreta apenas parte do constructo de efetividade.

De modo bastante interessante, Cameron e Whetten (1983) também apontam para o fato de que alguns definem o constructo de efetividade organizacional como sendo disfuncional, ao restringir algumas possibilidades organizacionais alternativas. Cameron e Whetten (1983) citando Morgan⁹, indicam que assim como metáforas, os constructos são mais valiosos quando *gaps* existem entre a realidade descrita e o constructo, ou seja, quando a operacionalização do constructo não captura todos os detalhes presentes no mundo objetivo.

Argumentando que toda a teoria organizacional é essencialmente metafórica, Morgan, ainda citado por Cameron e Whetton (1983) aponta que novos *insights* e o progresso científico não ocorrem quando constructos e metáforas combinam com a realidade e, sim, quando esses elementos contêm uma espécie de *mentira* em suas concepções. Quanto isso ocorre, novas imagens surgem e novas alternativas são consideradas. Tal interpretação, rica em complexidade e ambigüidade, pode sugerir diversas possibilidades para a construção de modelos de efetividade.

Como a definição do constructo de efetividade é complexa e indefinida, o mesmo se pode esperar em relação às possibilidades de mensuração. Uma das razões para o desconhecimento do melhor critério para acessar efetividade é que, simplesmente, esse

⁹ MORGAN. G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in Organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, n. 25, p. 605-22, 1980.

processo é subjetivo e depende das preferências e de valores pessoais.

Cameron e Whetten (1983) apontam quatro problemas relacionados a dificuldades em acessar preferências e valores individuais, quais sejam: 1. indivíduos freqüentemente têm dificuldade para identificar suas próprias preferências em relação à organização; 2. as preferências mudam com o tempo; 3. existem nas organizações diversas preferências contraditórias e simultâneas; 4. as preferências expressas dos constituintes estratégicos, freqüentemente, não são relacionadas, ou até mesmo evidenciam relações negativas em relação ao julgamento da efetividade organizacional.

Cameron e Whetten (1983) ainda apontam que é necessário que os estudiosos de efetividade organizacional explicitem, com clareza, as suas opções teóricas e metodológicas em relação a alguns pontos-chave, tais como: 1. perspectiva de julgamento que será adotada (coalizão dominante, provedores de recursos externos, diferentes constituintes; 2. nível de análise que será utilizado (indivíduo, organização, sociedade); 3. referência temporal utilizada para o julgamento (efetividade de curto ou de longo prazo); 4. o tipo de dados analisados (objetivos ou subjetivos, quantitativos ou qualitativos); 5. critérios normativos (que indicam quais ações podem ser tomadas para obter efetividade); 6. critérios descritivos (descrevendo as características das organizações); 7. critérios dedutivos (pesquisas a partir de modelos teóricos); 8. critérios indutivos (teste de hipóteses empíricas já identificadas em outras pesquisas); 9. modelos universalísticos (aplicáveis a uma grande variedade de organizações) ; 10. modelos contingenciais (pesquisas específicas e particulares).

Visto que os resultados de todos os esforços para mapear o terreno teórico, empírico e prático de efetividade organizacional têm revelado a pluralidade das conclusões obtidas, em que cada tentativa tenta sobrepor-se às outras e não adicioná-las, *a priori*, múltiplos modelos para acessar a efetividade organizacional são aceitos. Isso desde que alguns critérios metodológicos e conceituais sejam plenamente identificados e que, preferencialmente, possibilitem que os resultados de tais modelos possam ser relacionados entre as diversas abordagens.

Dessa maneira, a seguir, serão apresentados alguns modelos organizacionais teóricos que analisam a efetividade organizacional. Como mostrado na seção anterior, uma grande questão nessa linha de pesquisa tem sido a complexidade do tema, e conceituar efetividade organizacional de um modo satisfatório apresenta dificuldades óbvias. Contudo, nesta pesquisa, por uma questão metodológica, o constructo efetividade organizacional será

analisado sob a luz dos modelos de objetivos, do sistema de recursos, dos múltiplos constituintes, das estruturas e dos processos e sob a perspectiva evolutiva das organizações.

3.3 Modelo de objetivos

O modelo de objetivos é provavelmente o mais utilizado para acessar a efetividade organizacional (GEORGOPOLOUS e TANNENBAUM 1957; PRICE 1972; MOHR 1973), em que a superação dos objetivos estabelecidos pela e para a organização representa o critério básico para a avaliação da efetividade organizacional. Apesar de ser uma abordagem tradicional e duramente criticada por alguns autores, tais como Yutchman e Seashore (1967) e Etzioni (*apud* BERTUCCI, 2000), os estudos com base nessa perspectiva continuam sendo realizados (CAMPBELL 1977; SCOTT 1977).

Quando a efetividade é acessada por meio de abordagens que visam a obtenção de objetivos, vários problemas metodológicos e conceituais ocorrem, pois os objetivos são das pessoas e não da própria organização e, em princípio, não há como estabelecer um consenso sobre a natureza dos objetivos. Também, quando os critérios são de origem externa à organização, baseados em referências societárias, ocorrem outros problemas metodológicos e conceituais, pois os valores são externos à organização (YUTCHMAN E SEASHORE, 1967).

Para Georgopolous e Tannenbaum (1957), o conceito de efetividade organizacional está associado à obtenção de objetivos, tendo um caráter mais funcional do que estrutural. Existe, assim, uma variedade de modelos de objetivo, diferenciados pelo nível de abstração conferido à meta desejada e contra a qual a efetividade é avaliada. Assim, objetivos são comumente conceituados como condições futuras que a organização tenta atingir, condições essas que devem, normalmente, ser perseguidas via degraus intermediários em uma seqüência meio-fim.

Para Keeley (1980), o modelo de objetivo oficial para efetividade é caracterizado por um foco sobre objetivos organizacionais básicos. Isso possibilita que críticas sejam feitas em relação ao modelo de objetivos, como padrões de desempenho organizacional, principalmente sobre suas características não operacionais, pois os objetivos oficiais possibilitam reflexões de estados futuros que são definidos de modo muito lento para servir como padrões de evolução, em comparação com os objetivos operacionais.

Para Keeley (1980), ainda, o modelo de objetivos exibe uma grande falha ao estabelecer critérios objetivos para alcançar resultados organizacionais de caráter, tanto objetivos como não objetivos.

O modelo objetivo oficial pode ser mais bem entendido em termos de objetivos reais e, de acordo com Perrow (1961), os objetivos operativos designam os fins buscados por meio de políticas de operações reais da organização. Assim, tais objetivos indicam, de fato, o que a organização está tentando fazer, sem se importar com o que os objetivos oficiais preconizam.

Hall¹⁰ (apud KEELEY, 1980) conclui que efetividade é mais bem entendida como um conceito multidimensional, que reflete o progresso presente em objetivos operacionais.

Yutchman e Seashore (1967) criticaram a utilização do modelo de objetivos, alegando que restrições metodológicas, principalmente com relação ao processo de escolha dos objetivos que devem ser atendidos, dificultam análises organizacionais. Assim, foi proposto o modelo de sistemas de recursos agregando variáveis que denotam as relações entre as organizações e o ambiente.

Entretanto, Keeley (1980) aponta que o modelo utilizado por Yuchtman e Seashore (1967) é, ainda, um modelo objetivo, dada a usual definição de objetivos como condições organizacionais desejadas pelo modelo de recursos. Esse modelo compartilha de certas desvantagens com o modelo de objetivos operativos, contudo, focaliza atenção sobre a importância na mudança de processos entre a organização e seu ambiente.

Cunningham (1977) dá enfoque ao alcance dos objetivos formais idealizados pela organização, na forma de manuais, publicações, jornais, materiais de divulgação institucional etc., como também considera aqueles de caráter informal, desde que possíveis de serem operacionalizados. Em adição, objetivos derivados da missão ou funções específicas da organização também podem ser considerados. Cunningham (1977), utilizando-se do conceito de racionalidade de Max Weber, julga que uma organização é considerada racional quando os seus participantes conseguem organizar a divisão do trabalho e a rede de funções existente para facilitar a obtenção dos objetivos gerais propostos, a partir da execução de atividades e de projetos. Assim, por essa abordagem, uma comparação entre o que é planejado e o que é obtido ocorre, contrastando os resultados com os objetivos e metas idealizados. Então, o mo-

¹⁰ HALL, R. H. *Organizations: structure and process*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.

delo de objetivos pode ser utilizado para determinados fins, cujos objetivos sejam específicos e mensuráveis.

Kanter e Brinkerhoff (1981) indicam que grande parte dos estudos de efetividade, contempla a abordagem da obtenção de objetivos. Entretanto, nos últimos anos, severas críticas surgiram para contestar essa abordagem, principalmente com relação à problemática de estabelecer objetivos para as organizações complexas.

Kanter e Brinkerhoff (1981) apontam, assim, alguns dos principais problemas encontrados na literatura acerca da utilização da abordagem de objetivos para a efetividade organizacional: 1. a existência de objetivos incoerentes, inconsistentes e, muitas vezes, contraditórios; 2. a incoerência entre subunidades identificada por modelos estruturais de organização como o da *Anarquia Organizacional* (MARCH e OLSEN 1976); 3. a variedade de níveis na organização para o tratamento de critérios de efetividade, (organizacional, gerencial, subordinados); 4. a agregação de dados individuais ou de categorias holísticas; 5. a existência de objetivos vagos ou mal definidos, que podem ser substituídos pelos próprios critérios de efetividade, principalmente quando são mais precisos e geram ações; 6. a utilização de diversos indicadores temporais – indicadores de efetividade no curto prazo (produção, eficiência, satisfação) - de médio prazo (adaptação, desenvolvimento) – de longo prazo (sobrevivência); 7. a utilização da abordagem de ciclos de vida, em que cada estágio da organização apresenta problemas específicos; 8. a ocorrência de organizações novas x organizações novas e diferentes, pois critérios antigos não são possíveis de serem utilizados em novos tipos de organização; 9. a existência de fatores contingenciais, como características do material ou objetos sobre os quais as organizações atuam e a tecnologia disponível para as organizações.

Para Mahoney (1967), tanto gerentes como pesquisadores, ao tentarem medir efetividade organizacional, deparam-se com a seguinte questão: quais são os critérios apropriados para acessar a efetividade organizacional? Baseados no modelo de objetivos, os trabalhos realizados na área de efetividade buscam de um lado o foco em conceitos mais gerais, como o de sobrevivência organizacional e, de outro, em medidas operacionais mais específicas. Entretanto, nenhum desses conceitos oferece possibilidades de estudos comparativos de efetividade entre as organizações.

Diante do fato, é sugerido que critérios intermediários, geralmente preditivos de critérios mais extremos como sobrevivência, possam ser utilizados para acessar a efetividade

organizacional e permitir comparações entre os estudos. Embora não ensejem conclusões acerca dos estudos.

De um modo geral, gerentes fazem julgamentos sobre a efetividade das unidades organizacionais em que trabalham, quando formulam orçamentos e projetos, ou quando as organizações definem outros tipos de recursos a serem utilizados, independentemente da falta de consenso dos estudos de efetividade. Assim, os estudos de Mahoney (1967) centram esforços na verificação empírica de quais podem ser os critérios de efetividade utilizados nessas decisões.

Para Mahoney (1967), muitos estudos de efetividade organizacional tendem a ser normativos, utilizando-se de critérios que podem estar relacionados ou não com os objetivos procurados pelas organizações, prescritos por observadores externos às organizações.

Buscando então denotar a racionalidade nas pesquisas, Mahoney (1967) argumenta que os julgamentos dos gerentes sobre a efetividade organizacional refletem suas percepções de objetivos e suas crenças sobre as variáveis relacionadas à obtenção dos objetivos organizacionais. Assim, ao se identificarem os critérios utilizados nesses julgamentos, para acessar a efetividade, seria possível obter informações sobre a percepção dos gerentes acerca dos objetivos finais e intermediários, o que poderia ser útil para a construção de modelos que viessem a facilitar o trabalho gerencial e de pesquisa.

Os resultados de Mahoney (1967) sugerem que avaliações de práticas gerenciais empregam diversos critérios e que nenhum critério único pode ser identificado como apropriado para todas as situações. Os gerentes fazem seus julgamentos a partir de dimensões limitadas de informações, e a importância relativa dessas dimensões varia entre eles.

Mahoney e Weitzel (1967) apontam que é encontrada em diversas formulações teóricas de comportamento organizacional uma variedade de conceitos de efetividade organizacional, tendo como problema a questão de como estipular os critérios de comparação de resultados da pesquisa organizacional. Assim, a aplicação de um critério básico deve ter uma avaliação daqueles que são melhores indicados para descobrir o objetivo final da organização e suas realizações, tal como administradores ou oficiais responsáveis pela unidade organizacional.

Para Mohr (1973), apesar das tentativas de se estabelecer o conceito de objetivos organizacionais, pouco tem sido o reconhecimento de que isso possa ser útil à teoria das organizações, dentre outras disciplinas pertinentes à Ciência Política. Entretanto, Mohr (1973)

propõe que os objetivos organizacionais sejam utilizados como critérios que avaliem eficiência e efetividade e também como variável dependente em análises organizacionais. Mohr (1973) também assinala para a necessidade de buscar uma melhor compreensão do que possa vir a ser esses objetivos para as organizações.

Grandes críticas ao modelo de objetivos têm sido propostas ao longo dos anos. Dentre os críticos abordados por Mohr (1973), destacam-se Etzioni (1960), Yuchtman e Seashore (1967) e Simon (1963). Embora tantos ataques tenham sido realizados ao modelo de objetivos, algumas contribuições puderam ser obtidas por essas análises na visão de Mohr (1973). Uma é de que a construção de um conceito para objetivos deve obedecer a questão empírica, e a outra é que essa definição deve abranger uma grande variedade de requisitos, ou seja, deve admitir uma certa complexidade. Assim, as definições de objetivo, comumente usadas, sugerem que este requer uma intenção para se obter algum resultado. Então, algumas considerações sobre aspectos relacionados ao processo coletivo de escolha de resultados merecem atenção.

Cartwright e Zander¹¹ citados por Mohr (1973) definiram objetivo organizacional como um grupo de objetivos que especifica um estado preferido pelo grupo, como uma entidade que guia ações coletivas em direção à conquista deles.

Thompson (1976) considera os objetivos da organização como sendo aqueles mantidos pela coalizão dominante. Assim, o elemento da intenção é transferido do grupo abstrato para os individuais específicos.

Mohr (1973) julga que conceituar uma organização não é tarefa fácil. Para ele, uma organização é um programa que contém alguns outros programas, e um objetivo organizacional é o objetivo direto, cuja referência é a organização como uma instituição ou algum aspecto do ambiente da organização.

Em sua concepção sobre o modelo de objetivos, Seashore (1983) considera que os objetivos são propostos de forma altruística, em benefício da organização. No entanto, vários são incompatíveis, ou mudam com muita rapidez. Muitas vezes, as organizações se envolvem em ações sem a clareza de que objetivos devem alcançar, e, até mesmo, buscam criar objetivos que justifiquem suas ações. A efetividade relaciona-se às mudanças que as organizações apresentam, com a gradual obtenção de seus objetivos. Nessa perspectiva

¹¹ CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A. Motivational process in groups: introduction. In: *Group Dynamics*, 3rd ed., ed. Dorwin Cartwright, and Alvin Zander. New York: Harper and Row, 1968. p. 403-7

hierarquizada, quanto à responsabilidade do estabelecimento dos objetivos, não há consenso, podendo ser diversos os atores: a coalizão dominante, os funcionários, os proprietários etc.

3.4 Modelo de sistema de recursos

O modelo de sistema de recursos surgiu como uma alternativa ao modelo de objetivos, focando na interação da organização com o ambiente no qual a organização se insere. A definição da efetividade organizacional está relacionada com a habilidade da organização na exploração do ambiente para adquirir recursos escassos e valiosos (YUTCHMAN E SEASHORE, 1967). Por essa perspectiva, os resultados organizacionais e a aquisição de recursos suplantam os objetivos como critérios principais de efetividade organizacional.

A efetividade organizacional é, então, considerada como sendo o sucesso das organizações em manter relações de trocas no ambiente competitivo, ao longo do tempo, ou seja, manter a sua posição de barganha em uma dada condição ambiental. Como os recursos são variados, as relações de competição são múltiplas, exibindo mudanças intrínsecas entre as classes de recursos.

A origem dessa abordagem reporta à teoria dos sistemas e à teoria dos sistemas abertos. Esta abordagem preconiza que a organização se interage com o ambiente sob a forma de trocas de informações e energia. Efetividade, nessa perspectiva, relaciona-se com a possibilidade da geração de produtos para o meio externo e a manutenção da geração de *inputs* para todo o sistema.

O modelo de sistema natural evidencia alguns aspectos da efetividade organizacional, até então, pouco explorados como os seguintes: 1. efetividade relaciona-se com os atributos do sistema que se relacionam com os processos de adaptação, manutenção e transformação; 2. efetividade deve ser avaliada de modo integral e não por indicadores independentes; 3. os indicadores sempre estão ligados à questões contextuais, ou seja, seus significados são contingenciais; 4. causas e resultados devem ser operacionalizados em uma rede que possibilite distinções.

O modelo, ainda, preconiza que é inviável medir todos os atributos da organização, e a seleção desses se dá por empirismo, teorias e pesquisas.

Para Etzioni (1960), as análises que buscavam o conceito de objetivo não eram vantajosas pelo fato de que elas, sempre, prediziam que a organização não era eficaz. Esse autor também atenta para o fato de que as análises empíricas geralmente mostram organizações perseguindo seus objetivos não completamente pelo modelo objetivo e que imputar uma função social a uma organização é simplesmente uma importante inclinação de valor do analista.

Etzioni (1960, p. 180) chegou à conclusão de que o conceito de objetivo organizacional seria abandonado como um critério de avaliação, em favor do que ele chamaria de modelos de sistemas. Ele define um objetivo organizacional como "um estado desejado de transações que a organização tenta realizar".

Yuchtman e Seashore (1967) adicionaram à noção de alocação ótima de recursos de Etzioni (1960) a idéia de habilidade para obter recursos. Eles propuseram definir efetividade organizacional nos termos de posição de barganha, como refletido na habilidade da organização, em termos absolutos ou relativos, para explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos.

Evan (1976) argumenta que, embora as organizações formais tenham por definição que escolher objetivos, poucas abordagens sistemáticas que procurem proposições de caráter exploratório e previsível foram propostas desde o trabalho de Barnard publicado em 1938. Esse autor postulou que as organizações são sistemas cooperativos e que os esforços de seus membros é que promovem tal característica.

Nesse contexto, desponta o desenvolvimento da teoria sistêmica das organizações (EVAN, 1976), para o qual uma organização é um sistema social que em sua interação com o ambiente articula, pelo menos, quatro processos: 1. os *inputs* organizacionais que consistem de vários tipos e quantidades de recursos, como capital, pessoal, informação e energia; 2. o processo de transformação que acarreta a aplicação de tecnologia social e física para os vários *inputs* organizacionais; 3. os *outputs* organizacionais que se caracterizam na forma de produtos, serviços, decisões etc. e são canalizados para outras organizações ou para uma população de consumidores ou clientes; 4. os efeitos *feedback* do sistema organizacional que podem ser de caráter positivo ou negativo.

Assim, a partir da perspectiva da teoria de sistemas, que inclui os quatro processos apresentados acima, surge uma nova forma de conceituar e operacionalizar a efetividade organizacional como um conceito multidimensional. Daí, efetividade organizacional pode ser

definida como a capacidade de uma organização enfrentar, com os quatro processos, a busca de seus objetivos.

A abordagem tradicional de efetividade relaciona-se com o ato de que organizações complexas têm um objetivo maior, quer seja a missão ou função e, de que tal objetivo pode ser identificado empiricamente e mensurado. No entanto, existem divergências quanto à forma de como a racionalidade e a operacionalização são exercidas para identificar os objetivos a serem mensurados.

A abordagem de objetivos prescritos ou, simplesmente, abordagem de objetivos foca a estrutura formal e busca identificar os objetivos da organização por meio da ótica do nível gerencial mais elevado. Katz e Kahn¹² (*apud* YUCHTMAN e SEASHORE, 1967) já chamavam a atenção para o fato de que essa declaração de objetivos pode estar idealizada, racionalizada, distorcida, omitida ou, até mesmo, possa ocultar aspectos essenciais sobre o funcionamento da organização.

Yutchman e Seashore (1967) rejeitam a aplicação dessa abordagem para medir a efetividade organizacional por dois motivos: 1. objetivos como um estado ideal não oferecem possibilidade de mensurações realísticas; 2. objetivos como entidades culturais surgem fora das organizações e não podem, arbitrariamente, ser atribuídos como propriedades da organização. Também argumentam que não são apenas os constituintes externos que estabelecem objetivos para a organização, mas internamente a organização é composta por uma variedade de indivíduos e de grupos com seus objetivos e concepções próprias a respeito da organização.

Essa diversidade de visões sobre os objetivos e concepções próprias de organização parece dificultar a obtenção de objetivos que representem mais do que construções ideais de seus constituintes.

Modelos de efetividade devem considerar a organização como um sistema de referência com as relações e o ambiente, de modo que haja um referencial teórico amplo para abranger diversos tipos de organizações complexas e as suas especificidades, oferecendo uma referência para identificar empiricamente variáveis que possibilitem avaliar efetividade nas organizações.

A teoria de sistemas enfatiza as diferenças da organização enquanto estrutura so-

¹² KATZ, D. e KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966. p. 66.

cial, bem como a natureza e a interdependência dos processos que interligam a organização e o ambiente. Nesse contexto, a efetividade é conceituada por Yutchman e Seashore (1967), em termos de sua posição de barganha, refletida na habilidade da organização, em termos absolutos ou relativos, de explorar o ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos. Esse conceito enfatiza o comportamento da organização em três momentos: na aquisição dos recursos, na alocação, no processamento e na devolução dos resultados em termos de bens ou de serviços produzidos. Esse processo de troca e competição por recursos escassos e valiosos promove uma diferenciação entre organizações mais ou menos bem-sucedida.

Comparações entre efetividade de organizações diferentes tornam-se possíveis na medida em que a referência é o comportamento diante das trocas com o ambiente, desde que o ambiente ofereça condições que permitam comparações. Os recursos pelos quais a organização compete apresentam atributos (liquidez, estabilidade, relevância, universalidade, substituição), que auxiliam a compreender o processo de troca no qual a organização se engaja para acessar recursos.

Assim, a efetividade organizacional tem que considerar uma diversidade de recursos necessários à organização, à sua relevância e à posição relativa da organização comparada com base em informações relativas à quantidade e tipos de recursos disponíveis para a organização e a eficiência dos usos desses.

3.5 O modelo dos constituintes estratégicos

A efetividade organizacional como conceito utilizado na teoria das organizações vem, ao longo dos anos, revelando novas maneiras de interpretar o desempenho organizacional. Modelos novos surgem a partir de novos questionamentos, que buscam mudar o ponto de vista de como a organização pode ser avaliada. Assim, surgiram nos anos 70 diversos trabalhos que criticaram o modelo de objetivos e de sistema de recursos por autores como Campbell (1977), instigando o surgimento de um novo tema nas pesquisas de efetividade na forma de modelos de múltiplos constituintes, como os propostos por Connolly, Conlon e Deutsch (1980); Zammuto (1982 e 1984). Esses trabalhos passaram a revelar uma preocupação em obter efetividade a partir do ponto de vista de múltiplos constituintes e não só da coalizão dominante nas organizações.

A avaliação da efetividade organizacional sob a ótica da preferência manifestada por seus diversos constituintes aparece como alternativa ao modelo puramente racional, que se baseia na utilização do conceito de alcance de objetivos como medida de efetividade. A forma como cada um desses modelos conceitua e identifica a efetividade da organização apresenta uma série de diferenças internas acerca do que é efetividade, as escolhas internas que devem ser priorizadas no sentido de obter efetividade e quem são os constituintes prioritariamente atendidos. A base das diferenças está em uma questão: quais preferências devem ser satisfeitas a partir dos resultados obtidos com o desempenho organizacional?

As questões preconizadas pelos diferentes modelos de múltiplos constituintes focalizam sobre a idéia central da ação organizacional: quem quer o que e quão importante é a demanda a ser satisfeita? Quais são as implicações da satisfação de uma demanda para a satisfação de outras?

Embora compartilhando bases empíricas comuns, esses modelos múltiplos discordam em um certo número de pontos. Um dos principais estaria relacionado com a questão da satisfação preferencial de grupos, por meio da distribuição de resultados do desempenho organizacional. Zammuto (1984) observa que duas áreas de discordância surgem dessa questão: 1. como são feitos os julgamentos de efetividade global, dada as preferências divergentes dos constituintes em relação ao desempenho? 2. Quais são as implicações dessas avaliações para ação administrativa futura?

Zammuto (1984) analisa quatro perspectivas que fornecem diferentes respostas para questões relacionadas à distribuição de resultados organizacionais: a do relativismo, a do poder, a da justiça social e a evolutiva. Todas são tratadas como casos especiais do constructo de efetividade e, a partir delas, são colocadas duas generalizações sobre efetividade organizacional, relacionadas com *critérios de valor* e de *especificidade temporal*.

A abordagem do relativismo vê o modelo múltiplo de constituinte como uma técnica empírica para a coleção de informação sobre o desempenho organizacional de constituintes organizacionais. Connolly et al. (1980) denominaram esse modelo *conceitual minimalista*, em que efetividade não é tratada como um simples relatório sobre desempenho organizacional, "mas como um conjunto de vários relatórios, cada um refletindo o critério evolutivo aplicado pelos vários constituintes envolvidos para maior ou menor grau de organização" (CONNOLLY et al., 1980, p. 213). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

O modelo considera que as preferências dos constituintes referentes ao desempenho estão relacionadas com a natureza das múltiplas trocas estabelecidas entre eles. Assim, não haveria uma avaliação geral sobre efetividade organizacional e, sim, uma coleção de múltiplas avaliações realizadas por vários constituintes.

A efetividade organizacional sob a perspectiva do poder é baseada sobre o modelo de dependência de recursos, (SALANCICK E PFEFFER¹³ *apud* ZAMMUTO, 1984) e está associado aos trabalhos de Pennings e Goodman (1977), sendo que o tema poder está explícito no modelo de coalizão dominante de efetividade, segundo Pennings e Goodman (1977).

Baseados na noção de coalizão dominante, de Thompson (1967), Pennings e Goodman (1977) argumentaram que o resultado do processo de negociação reflete o poder relativo de cada membro da coalizão, no controle dos recursos estratégicos. Assim, quanto maior o poder de cada membro, mais probabilidade existe de que ele imponha as suas preferências aos outros membros na coalizão. Desse modo, a perspectiva de poder sugere que uma organização efetiva é aquela que consegue identificar e satisfazer a demanda dos membros mais poderosos da coalizão dominante, a fim de garantir a continuidade de suas posições e a sobrevivência da organização.

O referencial apresentado por Salancick e Pfeffer¹³ (*apud* ZAMMUTO 1984) identifica quais são os constituintes mais poderosos e os ordena em termos de importância relativa para a organização. Assim, Salancick e Pfeffer consideram que os gerentes devem satisfazer as preferências dos constituintes mais poderosos para garantir que a organização retenha os recursos críticos controlados por tais constituintes. Portanto, a efetividade organizacional é vista como aquela que satisfaz a preferência dos mais importantes constituintes na organização.

A perspectiva da justiça social, baseada na teoria de justiça de Rawl¹⁴ (*apud* ZAMMUTO, 1984, p. 45), o qual preconizou que organizações efetivas abrangem "todos os valores sociais – liberdade e oportunidade, renda e saúde e as bases do auto-respeito" de modo a serem distribuídos igualmente, ao contrário de uma distribuição desigual para alguns. Nes-

¹³ SALANCICK, G. R. e PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, p. 453-73, 1974.

¹⁴ RAWL, J. *A theory of justice*. Cambridge, Massachusetts: Balknop Press, 1971.

sa perspectiva, há uma gradativa incorporação de valores humanos éticos, respeito ao indivíduo e à natureza.

Já na perspectiva evolutiva, Zammuto (1984) propõe uma perspectiva que considera evoluções de efetividade organizacional como um processo de seleção em evolução societária. A questão temporal, então, assume importância relativa, já que os resultados de desempenho são contextualizados e pelo fato de que os constituintes mudam suas preferências ao longo do tempo, em função da mudança de fatores que possam limitar a obtenção dos resultados esperados de desempenho.

Desse modo, a chave da questão é saber como uma organização pode desempenhar efetividade em longo prazo e como pode operar em um contexto social dinâmico. Assim, o desempenho mais efetivo está relacionado com a capacidade adaptativa de diminuir as restrições do meio ambiente. Pode, então, ser definido como aquele que aumenta a adaptabilidade da organização pelo relaxamento ambiental sobre o desempenho. Portanto, a questão-foco se desloca de "quais preferências devem ser satisfeitas em um determinado tempo", [para a de] "como preferências diversas podem ser satisfeitas ao longo do tempo" (ZAMMUTO, 1984, p. 31). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Cada perspectiva aproxima a seleção de constituintes de uma maneira diversa, pois são visões de mundo diferentes. A lógica da perspectiva do poder indica que os mais poderosos impõem suas escolhas em detrimento aos demais componentes da organização. Por outro lado, a lógica da perspectiva da justiça social busca incluir os integrantes de menor poder nas análises de desempenho, legitimando-os.

A perspectiva evolucionista propõe uma contínua adaptação da organização ao ambiente, dado que as restrições ambientais estão sempre mudando. A perspectiva relativista propõe que os diferentes constituintes desenvolvem diferentes visões da efetividade organizacional, em que as preferências dos constituintes acerca dessa perspectiva estão relacionadas com a natureza das múltiplas trocas estabelecidas entre eles.

Zammuto (1984) conclui que a efetividade organizacional está relacionada com questões de valor, já que as avaliações de desempenho requerem a aplicação de julgamentos de valor por certos constituintes que têm preferências específicas, levando, então, a uma infinita possibilidade de modelos de efetividade. Isso ocorre, principalmente, ao considerar-se que as preferências mudam ao longo do tempo, que outras serão buscadas por algumas já

terem sido atingidas, ou pela mudança de composição dos próprios constituintes, além de ocorrerem, também, mudanças no ambiente societário em que as organizações se inserem.

Desse modo, o constructo de efetividade organizacional, pela abordagem dos múltiplos constituintes, é baseado em valores e especificidade temporal.

3.6 O modelo de estruturas e processos

O modelo de estruturas e processos preconiza que não existe uma estrutura organizacional única que seja considerada a mais efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura da organização é dependente da influência de fatores externos ou internos, contingenciais, como o tamanho, a tecnologia, as incertezas com relação às tarefas, as inovações e as estratégias adotadas pelos gestores. Desse modo, cada um dos diferentes aspectos da estrutura organizacional é contingente a um ou mais fatores considerando que as características organizacionais evidenciam a influência do ambiente em que a organização está inserida. Portanto, a efetividade da organização é revelada pela possibilidade de adaptação ao ambiente, por meio da adequação entre a sua estrutura e os diversos fatores internos e externos que exercem suas influências.

Como estrutura, pode-se entender o conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização, incluindo os relacionamentos de autoridade e de subordinação, os comportamentos requeridos pelos regulamentos subjacentes às rotinas de trabalho e os padrões decisórios, como descentralização e formas comunicação (DONALDSON, 1999).

Donaldson (1999) sustenta haver uma adequação entre cada fator que exerça influência sobre os aspectos da estrutura organizacional, de forma que essa adequação afete positivamente o desempenho e a inadequação o afete de modo negativo. Isso seria representado por um ciclo de adaptação formado pelas fases de adequação, mudança do fator contingente, inadequação, adaptação estrutural e nova adequação.

Para Donaldson (1999), a hipótese central da abordagem estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, o que permite uma coordenação mais barata, sendo que, na medida em que a incerteza da tarefa aumenta, por meio de inovação ou outro fator contingente, o controle tende a ficar menos intenso. Com isso, a participação e a comunicação, ao contrário, ficam mais intensas.

Assim, a inovação ambiental leva a organização a aumentar o seu grau de inovação pretendida que, por sua vez, promove a adoção de uma estrutura orgânica.

Entretanto, essa visão integrada do modelo de estrutura e processos foi sendo construída a partir de diversas análises empíricas, ao longo das últimas décadas, contemplando idéias relacionadas ao determinismo ambiental, no sentido de que os fatores ambientais influenciam diretamente na estrutura da organização, como, também, idéias que favorecem o livre arbítrio dos administradores por meio de escolhas estratégicas.

Assim, grande determinismo ambiental está implícito em diversos trabalhos que investigam a relação de fatores ambientes sobre a arquitetura das organizações. Os primeiros trabalhos que citam a influência do ambiente sobre as estruturas das organizações surgiram no final dos anos de 1950, quando fatores contextuais como o ambiente externo, a tecnologia e o tamanho foram considerados em diversos modelos teóricos sobre a estrutura organizacional, por autores como Lawrence e Lorsh (1967) e Perrow (1961) entre outros.

Como citado por Child (1972), a força dos supracitados fatores contextuais é revelada devido à necessidade de as organizações adaptarem-se às demandas do ambiente externo para sobreviver, pois, caso não ocorram essas adaptações ao contexto, as organizações podem sucumbir às diversas ameaças, como, por exemplo, o aumento de custos de operação, ou mesmo, a perda de oportunidades.

Lawrence e Lorsh (1967) identificaram que, nos Estados Unidos, a taxa de mudança ambiental afeta os níveis de diferenciação e de integração da organização. Ao realizarem um estudo comparativo de diferentes organizações pertencentes às indústrias de *container*, plástico e de alimentos, verificaram que as organizações, cujas estruturas estavam mais adequadas ao ambiente, exibiam melhores desempenhos. Assim, a efetividade estaria associada ao estabelecimento de uma estrutura ótima em relação às demandas ambientais, pois, quanto mais dinâmico e diverso era o ambiente, maior era o nível de integração e de diferenciação exigido para que a organização se apresentasse como efetiva.

A complexidade ambiental refere-se à heterogeneidade e abrangência de atividades ambientais que são relevantes para a organização, de modo que, quanto maior a complexidade, maior é a profusão de informações relevantes experimentadas pelos decisores (CHILD, 1972). Esse monitoramento de informações diversas, como argumentado por autores como Lawrence e Lorsh (1967) e Emery e Trist (1965), estabelece a necessidade de grande especialização em áreas da organização que lidam diretamente com o ambiente e de

mecanismos de coordenação entre essas áreas.

Emery e Trist (1965) relatam em suas análises que o maior problema no estudo das mudanças organizacionais está relacionado com as transformações ambientais, principalmente com relação ao impacto da mudança tecnológica, para tanto, uma extensão da teoria dos sistemas, abordada inicialmente por Von Bertalanffy (1950), deve ser observada. Pela teoria dos sistemas, numa primeira abordagem, as análises relacionam-se com a existência de processos internos aos organismos vivos ou mesmos às organizações e são pertinentes à capacidade de absorção de insumos e de processamento desses. Nesse primeiro momento, tais ações, ainda, caracterizam o modelo de sistema fechado, mas, no passo seguinte, todo o conjunto é confrontado com o ambiente externo, buscando evidenciar que o sistema age no sentido de se manter em equilíbrio e propiciar as condições essenciais à sua sobrevivência por mecanismos de adaptação.

Tal concepção caracteriza a idéia de sistema aberto, evidenciando as relações entre as organizações e o ambiente. No entanto, tal proposição ainda não considerava os processos que ocorriam no ambiente externo e como esses podiam determinar as condições de trocas entre as organizações e o meio externo.

Como as leis que regem as relações no ambiente externo são incompatíveis com aquelas relacionadas aos processos internos nas organizações e, mesmo, em relação às leis que regem os mecanismos de trocas entre ambiente externo e interno, o ambiente em que as organizações estão situadas são diferenciados, principalmente, em relação ao grau de incerteza que apresenta. Essa constatação levou Emery e Trist (1965) a sugerirem uma tipologia que identificava quatro tipos ideais de ambiente, num *continuum* de complexidade, que simulariam a situação real de diversas organizações (hospitais, prisões, instituições educacionais e prisionais).

No primeiro, chamado ambiente plácido e aleatório, os objetivos organizacionais são casualmente distribuídos, variando pouco, e as organizações não exibem diferenciação entre táticas e estratégias, agindo isoladamente e revelando pequeno porte. Trata-se de um ambiente estático.

O segundo, chamado ambiente plácido e agrupado, é considerado um ambiente estático, caracterizado pela existência de grupos de organizações que determinam objetivos conjuntamente e diferenciam estratégias de táticas, em que a idéia de sobrevivência está associada ao conhecimento do ambiente. Reporta-se ao termo *economia imperfeita* utilizada

pelos economistas. Nesse ambiente agrupado, as organizações buscam atingir determinadas posições privilegiadas, que proporcionem melhor aproveitamento de recursos e possibilitem a adaptação ambiental, embora, sob tais condições, tendem a crescer em tamanho e melhorar a sua posição hierárquica, por meio de mecanismos de coordenação e centralização de controles.

O terceiro é o mais dinâmico e chamado de ambiente alterado e reativo. Trata-se de um tipo ambiental em que existe mais de um sistema do mesmo modelo, ou seja, há concorrência acirrada por posições entre as organizações, e os controles tendem a ser mais descentralizados para permitir flexibilidade. Também ocorrem, nesse modelo, incentivos às organizações que exibem capacidade para tomar decisões, tanto em termos de qualidade como de velocidade. Esse tipo de ambiente, além de explicitar o tipo organizacional operacional intermediário entre o estratégico e o tático, é caracterizado por uma série planejada de iniciativas táticas, de cálculo de reações dos concorrentes e de ações de neutralização.

O quarto tipo ambiental, chamado de turbulento, caracteriza-se por processos dinâmicos, como no modelo reativo, embora as propriedades dinâmicas não surjam simplesmente das interações entre as organizações componentes do sistema ambiental e, sim, das características ambientais como um todo. A turbulência é resultante da complexidade e dos múltiplos caracteres das relações causais ambientais. Isoladamente, as organizações, por maiores que sejam, não conseguem se adaptar por meio de interações diretas.

A natureza da tecnologia também é considerada um importante argumento para explicar as variações das estruturas organizacionais. Embora autores como Woodward¹⁵ (*apud* DONALDSON, 1999) tenha considerado que, sob condições de produção padronizada, haja maior probabilidade de que uma organização seja efetiva quando ocorre uma estruturação coesa das atividades, por meio de tarefas especializadas e de papéis definidos segundo regras, os seus argumentos enfocam processos diferentes, resultantes das diferentes definições de tecnologia que adotam.

Da mesma forma que o ambiente e a tecnologia, o tamanho da organização aparece como um relevante argumento para explicar as variações na estrutura das organizações e suas relações com o desempenho organizacional. Pugh e Pheysey¹⁶ (*apud*

¹⁵ WOODWARD, J. *Industrial organization: behaviour and control*. Londres: Oxford University Press, 1970.

¹⁶ PUGH, D. S. e PHEYSEY, D. G. Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 387-397, 1969.

DONALDSON, 1999) argumentam que o crescimento da organização levaria a um aumento no grau de especialização, que se refletiria em maior diferenciação entre o grande número de subunidades da organização. Essa complexidade proporcionaria maior dificuldade de coordenação dos gerentes entre as subunidades, levando ao surgimento de um sistema descentralizado de controle impessoal que, para ser operacionalizado, exigiria, em contrapartida, um contingente maior de pessoal administrativo (CHILD, 1972). A efetividade resultaria, então, do ajuste entre o crescimento da organização e o redesenho estrutural ampliado, evidenciando as relações de coordenação e de controle realizadas para evitar custos proibitivos ao funcionamento da organização.

Embora o determinismo ambiental esteja presente em grande parte da literatura pertinente ao modelo de processos e de estrutura, alguns autores têm afirmado que os administradores têm possibilidades de escolher estratégias que originam rotas alternativas para a adequação estrutural da organização. Assim, uma organização inadequada pode ser reajustada pela alteração do fator contingente, de maneira que esse venha a se adequar à sua estrutura, evitando, portanto, a necessidade de mudar a estrutura preferida pelos administradores. Desse modo, a ação estratégica dos administradores dependerá de suas percepções, preferências, valores, interesses e poder. O desenvolvimento teórico dessa perspectiva concentra-se na existência de uma coalizão dominante que se refere às pessoas detentoras de poder em um período particular de tempo na gestão da organização (BERTUCCI, 2000).

Apesar de os trabalhos de Child (1972) já indicarem essa abordagem estratégica dos administradores no estabelecimento da estrutura organizacional, autores como Dill (1958), Chandler (1962), Duncan (1972) e Negandhi e Reimann (1972) já sugeriam a idéia de que a influência do ambiente no funcionamento e na estrutura da organização não é direta, mas mediada pela percepção dos administradores.

O estudo de Dill (1958) sobre a relação entre os comportamentos dos gerentes de duas empresas norueguesas e o tipo de interpretação que realizavam sobre o ambiente de negócios em que operavam foi um dos primeiros a ressaltar a idéia de que os gerentes, com suas atividades cognitivas, são um elo de ligação entre os estímulos ambientais e as respostas apresentadas pelas organizações. Em seu trabalho, foram analisados os graus de autonomia apresentados pelo gerente, tanto em relação aos seus superiores como aos seus pares e, também, o ambiente enfrentado por cada uma das empresas com suas restrições internas e

externas em diferentes graus. Como resultado, foi apontado que os gerentes, os quais operavam em ambientes dinâmicos, heterogêneos e diferenciados, tinham uma percepção com maior grau de autonomia do que os que operavam em ambientes estáveis, demonstrando que as influências ambientais são *filtradas* pelos gerentes e que as influências dos estímulos ambientais sobre os processos internos são indiretas.

O conceito de estratégia desenvolvido por Chandler (1962), em seu estudo de empresas industriais americanas, referente à definição dos principais objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos, deixa evidente a idéia de que a coalizão dominante seja a maior fonte de variação estrutural na organização. Desse modo, a tese de que as diferentes formas de organização resultam dos diferentes tipos de expansão pode ser enunciada com maior clareza se considerarmos que o planejamento e a execução dessa expansão são uma estratégia, e a organização criada para gerir os novos processos e recursos, uma estrutura. Isso leva à proposição de que a estrutura segue a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação entre várias estratégias básicas, de modo que a efetividade surge pela adequação entre as estratégias propostas e a estrutura obtida.

Duncan (1972) aponta que os estudos sobre a adaptação organizacional ao ambiente que enfatizam a variável incerteza, até então, não haviam revelado um conceito convincente, quanto aos componentes e dimensões do ambiente. Em sua opinião, para que os estudos da interação organização e ambiente de fato contribuam para o desenvolvimento empírico de pesquisas, uma melhor conceituação deve ser realizada com relação aos componentes e às dimensões que moldam o ambiente. Dessa forma, ao se identificarem tais fatores, é possível que tipos ambientais sejam revelados, de modo a evidenciar o grau de percepção da incerteza por parte dos indivíduos responsáveis pelos processos decisórios.

No estudo realizado por Duncan (1972) foram investigadas três organizações manufatureiras e três organizações de *P&D*, onde, respectivamente, dez e doze unidades de decisão organizacional foram analisadas. O autor deixa claro que a incerteza ambiental e as dimensões do ambiente foram definidas pela percepção dos membros da organização. Assim, o objetivo do estudo foi o de verificar quais poderiam ser as características ambientais que mais influenciavam nos processos de tomada de decisão.

Analisando fatores internos e externos às unidades de decisão, Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais. A primeira referente ao número de fatores ambientais

levados em consideração nos processos decisórios, intitulada dimensão simples-complexa. A segunda foi relativa ao grau de estabilidade ou mudança que esses fatores apresentam ao longo do tempo. Os resultados indicaram que os indivíduos em ambientes caracterizados por apresentar um ambiente dinâmico e complexo experimentavam maior nível de incerteza em seus processos decisórios. Os dados também revelaram que a dimensão estática-dinâmica do ambiente foi a preditora de incerteza mais importante do que a dimensão simples-complexa.

Com o intuito de verificar o impacto da descentralização sobre a efetividade organizacional, Negandhi e Reimann (1973) analisaram o grau de competição mercadológica, o grau de descentralização de tomada de decisões e a efetividade organizacional em termos econômicos e comportamentais de 30 empresas manufatureiras na Índia, distribuídas em diferentes condições de mercado, buscando, assim, verificar se outros fatores além dos socioculturais poderiam afetar a estrutura organizacional dessas empresas.

Foram utilizadas três categorias descritivas para representar os diferentes graus de competição mercadológica sob os quais as empresas amostradas estavam sujeitas: 1. mercado altamente competitivo; 2. mercado moderadamente competitivo; 3. mercado sem competição. Os resultados das análises desenvolvidas com as três variáveis revelaram que empresas relativamente descentralizadas eram mais efetivas do que empresas relativamente centralizadas, tanto sob condições de mercado competitivo quanto de não competitivo. Tais resultados indicaram que as condições de mercado haviam exercido influências na importância relativa da descentralização para a efetividade das empresas.

Diante desses resultados, Negandhi e Reimann (1973) sugeriram que a teoria contingencial das organizações poderia sofrer algumas modificações ao considerarem que, sob condições mercadológicas mais competitivas, a descentralização exercia mais influência sobre a efetividade das organizações, já que a competição por clientes e recursos era mais severa e a efetividade, mais difícil de ser obtida. Portanto, conseqüentemente, a estrutura da organização deveria ser o fator mais vital para satisfazer os consumidores assim como os funcionários, de acordo com os critérios econômico e comportamental de efetividade considerados no estudo realizado.

Após suas análises, Negandhi e Reimann (1973) sugeriram que as indústrias que consideravam os seus consumidores, fornecedores, empregados como agentes ambientais, ou seja, *stakeholders* de um modo geral, numa perspectiva de longo prazo, tinham maior probabilidade de apresentar menos níveis de hierarquia em suas estruturas organizacionais,

como também de revelar maiores índices de efetividade organizacional, tanto em termos econômicos, pertinentes ao aumento de vendas e obtenção de maiores lucros, como comportamentais, referentes às relações interpessoais e ao grau de satisfação dos funcionários entre outros. De modo contrário às empresas com visão de curto prazo sobre os agentes ambientais, apresentavam maior centralização e hierarquização de cargos.

Tais resultados revelaram contradições quanto aos estudos anteriores sobre a relação entre estrutura organizacional e as influências ambientais, característicos da teoria contingencial e inicialmente propostos por Dill (1958) e Lawrence and Lorsch (1967). Os estudos característicos da teoria contingencial, até então, revelam argumentos de que as organizações, na tentativa de serem efetivas, devem estabelecer um ajuste entre as estruturas internas e externas, de modo que, em ambientes estáveis, as organizações apresentem estruturas centralizadas e com muitos níveis de hierarquia e, em ambientes de incerteza, sejam apresentadas pelas organizações com estruturas descentralizadas e de poucos níveis hierárquicos.

No entanto, os estudos de Negandhi e Reimann (1973) apontam para a existência de uma relação positiva entre descentralização e efetividade organizacional, a despeito da relativa estabilidade ambiental na Índia. Os autores, ao corroborarem o estudo de Dill (1958), o qual indicou que a autonomia dos gerentes por ele analisados era função da estrutura do ambiente externo, da acessibilidade das informações sobre os agentes ambientais e da percepção do que podia ser o significado dessas informações ambientais, apontam para a importância de ser considerado o processo cognitivo de percepção e de resposta dos decisores com relação aos estímulos do ambiente externo.

Osborn e Hunt (1974) investigaram o conceito de complexidade ambiental em relação a três categorias de análise: 1. o macroambiente (contexto cultural, social e político); 2. o ambiente agregado (associações, grupos de interesse e constituintes que operam num determinado macroambiente); 3. o ambiente operacional (aquele no qual uma organização deve manter interações necessárias à sua sobrevivência). Nessa última categoria, a definição de ambiente é dada como a parcela do conjunto que é relevante para a definição e obtenção de objetivos. Nessa pesquisa fica evidente o fato de que a efetividade deve estar relacionada com a capacidade de líderes desenvolverem estratégias que facilitem a interação com o ambiente.

Tendo como unidade de análise a indústria como um todo, no período de 1950 a 1965, Hirsch (1975) procurou verificar, para as indústrias farmacêutica e fonográfica, como a

efetividade poderia ser afetada por diversas mudanças no ambiente externo, principalmente, com relação aos aspectos de política de preços e distribuição, patentes e direitos autorais e relações com formadores de opinião.

As principais diferenças entre as duas indústrias ocorriam em termos de demanda, vendas absolutas em dólares, capital investido em dólares, porcentagem de investimento em pesquisa e desenvolvimento e prestígio relativo.

Para Hirsch (1975), a efetividade organizacional obtida pela indústria farmacêutica foi atribuída ao aumento de patentes obtidas, às estratégias de nomes e de marcas utilizadas e à mudança de fiscalização da associação médica com relação à promoção de novas drogas. Ao passo que a inefetividade da indústria fonográfica ocorreu por falta de controle dos preços e distribuição dos produtos no mercado, por inexistência de envolvimento dos programas de rádio nas vendas direcionadas dos produtos e pela falha em garantir direitos autorais dos produtos.

Tal diferença de desempenho deu-se em função das estratégias e táticas desenvolvidas pelas indústrias para negociar com o ambiente, embora não tenha sido reportado nenhum aspecto referente a processos internos de mudança nessas organizações. O estudo revelou como eventos no ambiente institucional podem influenciar decisões nas indústrias farmacêutica e fonográfica, sobre que tipos de produtos podem ser promovidos e quais decisões podem resultar em melhores negociações com o ambiente institucional.

3.7 Efetividade sob a perspectiva evolutiva

3.7.1 Ecologia organizacional

As mudanças adaptativas das organizações até a metade dos anos 70 do século XX eram abordadas como alterações dos processos organizacionais das empresas, em função das alterações do ambiente organizacional. Posteriormente, a escola da ecologia organizacional, procurando explicar como as condições políticas, econômicas e sociais afetam a relativa abundância e diversidade de organizações postulou que: 1. diversidade é tida como uma propriedade dos agregados de organizações; 2. organizações frequentemente têm dificuldades para executar e planejar mudanças suficientemente rápidas para responder às demandas de ambientes incertos e mutáveis; 3. a comunidade das organizações é raramente

estável – organizações aparecem e desaparecem continuamente.

Essa abordagem originou-se no campo da biologia, nas pesquisas relacionados à dinâmica de populações. Do ponto de vista da teoria organizacional, a teoria ecológica busca uma visão mais abrangente e interativa dos mecanismos e dos processos subjacentes de mudança, procurando determinar a estrutura e o tipo das populações que vivem em contextos ambientais específicos.

A evolução biológica e social funciona de maneira semelhante no contexto da perspectiva evolucionista. Ambos são processos pelos quais organismos biológicos e sociais preenchem nichos vazios dentro de um ecossistema (ZAMMUTO, 1982). Como nicho, entendem-se aqueles interstícios de condições elementares no ambiente, sejam eles físicos, biológicos ou sociais, cuja interação cria as condições fundamentais para que as formas biológicas e sociais existam. Os nichos são a confluência das condições evolucionárias e definem os limites de crescimento que essas formas podem assumir.

Para introduzir a definição de uma população de organização, é necessário que se determine um sistema para estudo. Hannan e Freeman (1977), por exemplo, focalizam seus estudos sobre populações de organizações. Sistemas relevantes ao estudo das relações organização-ambiente são usualmente definidos pelas fronteiras geográficas e políticas e por considerações de produtos e de mercado. Dada uma definição de sistema, a população de uma organização consiste de todas as organizações existentes dentro de uma particular fronteira, que tem uma forma comum.

O modelo da ecologia das populações também é conhecido como seleção natural, pois propõe que os fatores ambientais selecionem as características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (HANNAN e FREEMAN, 1977, ALDRICH e PFEFFER, 1976) escolhendo os competidores mais fortes por meio da eliminação dos mais fracos (PFEFFER e SALANCICK, 1978). Dessa forma, o papel dos gerentes restringe-se a imitar estruturas e processos bem-sucedidos em outras organizações. Assim, a unidade de análise é a população de organizações e não as organizações isoladas (ALDRICH e PFEFFER, 1976).

O processo de seleção ocorre então por meio de três estágios: variação, seleção e retenção. Na evolução das organizações, variações ocorrem via processos de mutação genética, enquanto, no processo de aprendizagem, variações ocorrem como repostas a um processo de estimulação. Durante esse estágio, acontece o processo de diversificação ou o desenvolvimento da heterogeneidade das espécies organizacionais. Variação organizacional

significa o surgimento de mutações, inovações e novas organizações. Quanto maior a variação, maior a probabilidade de que um significativo número de organizações seja capaz de adaptar-se e de sobreviver.

O segundo estágio é o de seleção que, diferentemente da avaliação, escolhe algumas variações ou elimina outras. Na evolução orgânica, o diferencial de sobrevivência de certas formas mutantes refere-se à capacidade de utilização dos recursos contidos em seu ambiente, já que nesse estágio ocorre uma competição intensa entre as novas formas porque os recursos ambientais são escassos e somente as organizações mais aptas sobrevivem. Já no estágio de retenção ocorre a fixação das organizações mais adaptadas, quando certas variações serão preservadas, duplicadas ou reproduzidas, por meio do processo de aprendizagem (ALDRICH e PFEFFER, 1976; ZAMMUTO, 1982). Na evolução orgânica, o mecanismo de retenção é o sistema gene-cromossoma. As variações positivamente selecionadas sobrevivem e se reproduzem, proliferando na natureza as formas mais bem desenvolvidas.

O processo, como descrito anteriormente, é geral e pode ser aplicado em algumas situações societárias em que os três estágios estão presentes. Contudo, vários problemas têm limitado uma aplicação mais ampla na sociologia organizacional: ele é usado apropriadamente para avaliar populações de organizações de modo que o modelo foca as consequências que envolvem a seletiva propagação de mudanças, e seu uso requer um sistema de classificação e categorização de formas organizacionais análogas àquelas utilizadas para espécies embriológicas.

Conforme Aldrich (1979), a teoria ecológica, no entanto, admite que os indivíduos não podem sempre determinar que variações irão ser bem-sucedidas para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis. Em contraste com as abordagens de adaptação, que explicam mudanças na diversidade organizacional em termos de escolhas estratégicas cumulativas e mudanças nas organizações existentes, as abordagens ecológicas realçam a criação de novas organizações e o desaparecimento de outras.

As abordagens ecológicas implicam também o conceito de que ações individuais podem influenciar o futuro das organizações, mas, em condições de incerteza, existem severas restrições às habilidades dos indivíduos para implementar corretamente mudanças, que aumentem as chances de sobrevivência e sucesso organizacional diante da competição. Além disso, as abrangências das ações dos indivíduos são limitadas sobre a variabilidade nas propriedades organizacionais e, como consequência, podem não explicar muito a respeito da

diversidade nas populações de organizações.

Uma questão relevante, proposta por Hannan e Freeman (1977, p. 936), está relacionada à aplicabilidade do modelo de ecologia da população ao estudo da organização social humana e inicia por indagar "por que existem tantos tipos de organizações". Para esses autores, o princípio do isomorfismo parece explicar a questão, baseando-se nos princípios sobre a ecologia humana, em que a diversidade das formas organizacionais seria isomórfica em relação à diversidade dos ambientes. Em cada configuração ambiental, uma forma encontra-se em equilíbrio, sendo que apenas esta está favoravelmente adaptada à demanda do ambiente. Isso indica que existe apenas uma forma para cada correspondência entre os elementos estruturais da organização social e aquelas unidades que mediam fluxos de recursos fundamentais dentro do sistema.

Hannan e Freeman (1977) mostram como a teoria da ecologia das populações move-se em direção ao estudo das relações entre o ambiente e a organização. Observando a questão dessa forma, abre-se a possibilidade de aplicar uma rica variedade de modelos formais à análise dos efeitos das variações ambientais sobre a estrutura organizacional.

3.7.2 Modelo de dependência de recursos

O modelo de dependência de recurso deriva da proposição de que as organizações não são capazes, internamente, de gerar todos os recursos ou funções requeridas para mantê-las e, por essa razão, devem se envolver em transações ou relações com elementos do ambiente que podem fornecer os serviços e recursos requeridos. Como as organizações são construídas ou os sistemas devem se submeter às leis que visam regular as relações entre seus membros, nem os sistemas e nem as organizações comportam-se estritamente de acordo com normas ambientais.

Esse modelo valoriza as ações e decisões estratégicas tomadas pelos administradores que objetivam adaptar a organização ao ambiente, a fim de auxiliá-la a lidar com seus recursos mais essenciais e estratégicos. Aqui, as organizações são consideradas como dependentes do ambiente para obterem os recursos necessários à realização de suas atividades. Para que isso ocorra, existe um elemento fundamental a ser utilizado: a escolha estratégica dos gestores (CHILD, 1972).

Portanto, nesse modelo, a organização é retratada como ativa, capaz tanto de

transformar quanto de responder ao ambiente. Administradores gerenciam seus ambientes, assim como suas organizações. O modelo chama a atenção para a importância das contingências ambientais e as restrições existentes, ao mesmo tempo em que deixa espaço para as escolhas estratégicas exercidas pelos gestores organizacionais e como eles manobram seu ambiente.

Em contraste com a perspectiva ecológica, o modelo de dependência de recurso admite o processo administrativo como fator que influencia o processo de seleção, em oposição ao processo de seleção natural, controlado exclusivamente pelo ambiente. A maior divergência teórica em relação ao modelo da ecologia das populações diz respeito ao estágio de seleção, pois o modelo de dependência de recurso atribui maior importância à tomada de decisão organizacional e administrativa do que o primeiro.

Na variação, o princípio geral é que, quanto maior a heterogeneidade e maior o número de variações, maiores são as oportunidades para a organização se ajustar ao critério de seleção ambiental. Aldrich e Pfeffer (1976) acreditam que o modelo de seleção natural pode ser aplicado não apenas à sobrevivência ou fracasso das organizações, mas também em modificações parciais da estrutura e atividades que não significam a eliminação total da organização. Organizações inovadoras podem inserir variações em uma população pela introdução deliberada de práticas e comportamentos. Dessa forma, a inovação não precisa ser uma estratégia consciente e pode ser resultado de tentativas imperfeitas para imitar outras organizações para ser bem-sucedida.

A seleção, de acordo com o modelo ecológico, ocorre como uma consequência do ambiente. Se a organização se enquadra nas necessidades ambientais, ela é selecionada. De acordo com Aldrich e Pfeffer (1976), no modelo de dependência de recursos, as organizações moldam seus ambientes para adequar suas necessidades, e as restrições ambientais podem, inclusive, abrir possibilidades para que uma variedade de atividades e estruturas coexista com as exigências ambientais.

Aldrich e Pfeffer (1976) afirmam que o estágio de retenção do processo de seleção interna pode ser pensado como as formas de transmissão de informações, como aquelas que estabelecem uma cultura e determinam práticas que resultam de experiências bem-sucedidas. Campbell (1977) argumenta que, como formas sociais se desenvolvem, existe provavelmente uma tendência em direção à externalização e à racionalização da cultura. Campbell (1977) ainda diz que a retenção de adaptações bem-sucedidas em sistemas sociais depende da

retenção e transmissão dos conhecimentos de uma geração para outra.

O ambiente das organizações é importante por causa de seus efeitos sobre a estrutura organizacional e sobre as decisões. O modelo de seleção natural diz que existem muitos tipos de organizações, enquanto o modelo de dependência de recursos focaliza sobre a forma como as decisões e o poder influenciam as relações que afetam as ações organizacionais e as estratégias que visam administrar o ambiente.

O modelo ecológico enfatiza o controle externo das organizações. O ambiente seleciona aquelas formas e atividades que melhores se adaptam. O papel da tomada de decisão e da escolha dos gestores é diminuído, e a possibilidade de que as pessoas formam o ambiente, tanto quando são formadas pelo seu ambiente, é ignorada.

3.7.3 Modelo de ciclos de vida organizacional

As organizações podem ser comparadas a organismos vivos e, como tais, existem para satisfazer as necessidades de seus componentes. Cada período de vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas e, a cada etapa, outras surgem capazes de suprir as anteriores. Vê-se, assim, o ciclo de vida das organizações, ou seja, à medida que a organização altera suas características, ela está, também, mudando de fase em seu processo de desenvolvimento, ou em seu ciclo de vida. As empresas, de qualquer tamanho, passam por várias fases de desenvolvimento ou por vários ciclos, enfrentando, a cada etapa, novas e diferentes situações, verdadeiras crises de crescimento.

Para se compreenderem os estágios de vida pelos quais passam as organizações, deve-se considerar a análise das mudanças das variáveis estruturais, processuais e ambientais. Quinn e Cameron (1983) apresentam nove modelos de ciclos de vida organizacional, em que cada um enfatiza diferentes fatores para exemplificar organizações em diferentes estágios de desenvolvimento, e os autores afirmam que, embora esses modelos estejam baseados em diferentes fenômenos organizacionais, é evidente que todos eles sugerem progresso por meio de ciclos de vida similares. Cada modelo contém um estágio empresarial, enfatizando os estágios coletivos, de controle e de formalização e de elaboração e adaptação da estrutura.

No estágio *empresarial*, a ordenação de recursos cria uma ideologia e enfatiza a formação de um nicho ecológico. No estágio *coletivo*, são incluídos o comprometimento e a coesão entre os membros. No de *formalização e controle*, os procedimentos e políticas

tornam-se institucionalizados e os objetivos formalizados, predominando o conservadorismo, e a flexibilidade é reduzida. No último estágio, normalmente, é enfatizada a *elaboração da estrutura*, ocorrendo a descentralização, o domínio, a expansão e a adaptabilidade aos novos sistemas estabelecidos. Para Cameron e Whetten (1983), esses quatro estágios são aplicáveis somente aos períodos iniciais de desenvolvimento das organizações.

Quinn e Cameron (1983) argumentam que determinados modelos são importantes na avaliação da efetividade das organizações em estágios particulares de seu ciclo de vida e que os principais critérios de efetividade mudam de maneiras previsíveis, à medida que as organizações se desenvolvem por meio de seus ciclos de vida. O nível apropriado de análise para mensuração da efetividade organizacional pode depender de características organizacionais como o nível de incerteza e a turbulência ambiental, o constituinte considerado e, ainda, o estágio do ciclo de vida. O mesmo debate relaciona-se com efetividade, uma vez que os principais modelos desse construto focalizam sobre diferentes domínios de atividade. O modelo de recursos, por exemplo, parece ser mais apropriado quando a incerteza, a complexidade e a turbulência estão altas, ou quando a formalização é baixa. Já o modelo de objetivo é mais apropriado em organizações formalizadas, nas quais as atividades são formadas por uma ênfase sobre *outputs*.

Assim, acredita-se que cada período da vida de uma empresa seja composto por uma série de características a serem atingidas. Após cada etapa e cada estágio de desenvolvimento da organização, é possível detectar os principais problemas, tomar as devidas decisões e aproveitar as oportunidades que surgirem.

Após essa revisão sobre as diferentes conceituações de efetividade à luz de alguns modelos teóricos apresentados pela teoria das organizações, o capítulo seguinte discutirá o esquema teórico-metodológico que guia e ilustra a construção da pesquisa, contemplando as características do estudo, a metodologia e a técnica utilizadas e o método de análise dos dados.

É importante ressaltar que o modelo proposto para a avaliação de efetividade organizacional para as IES brasileiras, tendo a PUC Minas como o estudo de caso, será interpretado à luz das abordagens teóricas explicitadas nessa revisão de literatura.

Este capítulo foi dividido em cinco seções, para melhor apresentação da metodologia adotada nesta pesquisa. Na primeira seção, discutimos as características do estudo, a metodologia e a técnica utilizadas. Explicamos a escolha da amostra, na segunda. Apresentamos, na terceira, o desenvolvimento do trabalho, as técnicas e os procedimentos utilizados na coleta de dados. Na quarta, debatemos o método de análise dos dados. E, na quinta seção, um esquema teórico-metodológico que guia e ilustra a construção da pesquisa.

4.1 Metodologia utilizada

Conforme demonstrado no capítulo do referencial teórico desta pesquisa, não só a definição do constructo efetividade é complexa como também as possibilidades de mensuração. Como são várias as divergências conceituais e metodológicas nos estudos de efetividade, visto que poucos foram os que utilizaram critérios comuns em suas análises, raras comparações entre os diversos estudos realizados são possíveis (BERTUCCI, 2000).

Como o problema central da pesquisa consistiu em verificar como as ações e políticas de algumas unidades da PUC Minas se relacionam com indicadores de efetividade por meio da percepção de seus coordenadores de cursos de graduação, ficou evidenciada nesta pesquisa que a unidade de análise constituiu-se fundamentalmente na organização. Mais precisamente, as questões relativas às ações e políticas da PUC Minas buscaram indicar, sob a ótica dos coordenadores de curso de graduação, a capacidade de percepção dos fatores ambientais, de formulação de estratégias para responder às demandas ambientais, da forma de organização do trabalho, da gestão dos processos, da gestão de pessoas e da gestão da infraestrutura.

Para Zikmund (2000), vários aspectos podem ser observados quanto aos critérios para a classificação de uma pesquisa, como condições, campos, objetivos, situações e objetos de estudo entre outros. Considerando que estudos exploratórios são feitos para esclarecer e definir a natureza de um problema, tais estudos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, possibilitando, assim, que mais informações possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas. Esse mesmo autor ainda aponta que três propósitos são inerentes às pesquisas exploratórias: 1. diagnosticar uma situação; 2. estipular alternativas; 3. descobrir novas idéias.

Assim, mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto,

a pesquisa exploratória também se faz útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, da maioria delas. Como Mattar (1999) salientou, a pesquisa exploratória pode ajudar o pesquisador a saber quais das várias opções se aplicam ao problema da pesquisa, ajudando a estabelecer as prioridades, gerando informações sobre as possibilidades práticas de condução de pesquisas específicas.

4.2 Técnica de pesquisa

A técnica utilizada na pesquisa foi o estudo de caso e buscou examinar detalhadamente um ambiente, visando a um conhecimento mais preciso acerca de sua realidade. Como apontado por Gil (1999), as principais vantagens dessa técnica consistem no estímulo às novas descobertas, permitindo que se levantem soluções para os problemas apontados. Além de apresentar a característica da totalidade, já que o problema foi focalizado como um todo, procurou-se a análise dos aspectos predominantes da população observada. Embora houvesse uma certa simplicidade dos procedimentos utilizados por essa técnica, dificuldades inerentes à generalização dos dados configuraram a limitação mais evidente. Assim, o cuidado com a interpretação dos dados foi preocupação permanente do investigador, o que permitiu a confiabilidade e representatividade da amostra.

Para Mattar (1999), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, e seu objetivo é gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

4.3 Escolha da amostra

A unidade de análise da pesquisa foi a PUC Minas, contemplando o *campus* de Arcos e o *campus* do Coração Eucarístico com algumas de suas unidades, especificamente, as de Betim e Contagem. É importante ressaltar que essas unidades organizacionais foram escolhidas em função da facilidade de acesso do pesquisador, configurando uma amostragem intencional. As unidades de observação foram representadas pelos gestores intermediários (coordenadores de curso de graduação), de cursos que tiveram pelo menos dois terços da proposta curricular cumprida. Na tabela 1, estão listados os cursos e as respectivas unidades que compuseram a amostra estratificada da pesquisa.

Tabela 1
Composição da amostra da pesquisa

Unidade	Nº respondentes	% Amostra	Curso
Arcos	06	15%	Administração
			Administração com ênfase em Comércio Exterior
			Direito
			Jornalismo
			Comunicação Social-Publicidade e Propaganda
			Sistemas de Informação
Betim	03	7,5%	Administração
			Matemática
			Medicina Veterinária
Contagem	03	7,5%	Administração
			Administração com ênfase em Comércio Exterior
			Sistemas de Informação
Coração Eucarístico	28	70%	Administração
			Arquitetura e Urbanismo
			Ciências Biológicas
			Ciência da Computação
			Ciências Contábeis
			Ciências Econômicas
			Enfermagem
			Engenharia Civil
			Engenharia de Controle e Automação
			Engenharia Elétrica
			Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações
			Engenharia Mecânica
			Engenharia Mecânica Ênfase Mecatrônica
			Filosofia
			Fisioterapia
			Fonoaudiologia
			Geografia
			História
			Jornalismo
			Letras
			Odontologia
			Pedagogia
			Pedagogia com Ênfase em Ensino Religioso
			Psicologia
			Publicidade e Propaganda
			Relações Internacionais
			Relações Públicas
			Serviço Social
Total	40	100%	40 cursos

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

4.4 Desenvolvimento do trabalho e estratégia de coleta de dados.

O problema central da pesquisa, como visto anteriormente, foi identificar, na percepção dos coordenadores de cursos, como ações e políticas praticadas em algumas unidades da PUC Minas influenciaram no desempenho dessas instituições. A partir das considerações contidas no referencial teórico, buscou-se, além de responder ao problema central da pesquisa, abordar outros aspectos relevantes ao tema. Pela abrangência dos assuntos, não foi possível o aprofundamento desejável em cada um deles, mas esses poderão ser temas específicos de pesquisas futuras. Assim, por se tratar de um estudo exploratório que visa descobertas de novas idéias e relações, de forma a possibilitar a formulação mais precisa de um problema, o aumento da familiaridade do pesquisador com a questão e o estabelecimento de conceitos, não foi adotada, neste estudo, a formulação de hipóteses de pesquisa.

A estratégia utilizada nesta pesquisa pode ser considerada híbrida, uma vez que se buscou apreender os fatos e fenômenos e não meramente registrá-los ou descrevê-los. Foram utilizados entrevistas e questionários estruturados, predefinidos e padronizados, com características qualitativas como também quantitativas, prevendo-se a mensuração de variáveis indicadoras da importância relativa de aspectos organizacionais que os gestores (coordenadores de curso) consideraram importante para a avaliação de desempenho organizacional.

A pesquisa foi conduzida em duas etapas. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com sete coordenadores de curso de graduação, entre setembro e outubro de 2002, a partir de um roteiro preestabelecido, flexível, mas que continha perguntas comuns, com a pretensão de mapear as competências gerenciais desses gestores e identificar como eles percebem o desempenho desejado pela instituição e como estão agindo para poder alcançá-lo. Esse procedimento se justificou pelo fato de a coordenação de curso ser considerada uma função de grande relevância para a efetivação de um curso de ensino superior de qualidade, assumindo funções não só acadêmicas e científicas como também administrativas (SILVA, 2002). Para esses coordenadores, as competências específicas são, muitas vezes, ambíguas, gerando diversas interpretações individuais sobre essas questões (KING et al., 2002) o que fez surgir a necessidade de se ajustar a pesquisa a essa falta de especificidade da noção de competências gerenciais enquanto capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação

recursos de competência (RUAS¹⁷ *apud* SILVA, 2002).

Em uma segunda fase, foram aplicados questionários à amostra predefinida da população de gerentes intermediários da instituição pesquisada. Procurou-se identificar de que forma as variáveis percepção ambiental, estratégia de gestão e organização e gestão do trabalho atuaram como variáveis preditoras de desempenho organizacional. Como exposto anteriormente, os coordenadores de cursos de graduação foram escolhidos como representantes do nível gerencial intermediário, sendo importantes alvos de análise, mesmo porque são membros integrantes da coalizão dominante, cabendo a eles implementar as estratégias definidas no plano institucional em suas respectivas unidades, (BERTUCCI, 2000).

O instrumento de coleta de dados foi submetido ainda a um pré-teste, já que tal procedimento possibilita a reformulação de perguntas subjetivas, ambíguas e com linguagem inacessível. Esse procedimento foi realizado com uma pequena parte da amostra, totalizando sete questionários, com o objetivo de minimizar os erros ocasionados pela falta de compreensão da metodologia empregada.

Foram obtidos 40 questionários, devidamente respondidos, a partir da amostra inicial de 55 cursos de graduação, nas unidades de Arcos, Betim, Contagem e Coração Eucarístico, perfazendo uma média de 72,73%, o que pode ser considerado uma boa média para uma pesquisa exploratória. Especificamente, foram analisados 100% dos cursos da unidade Arcos, 30% da unidade Betim, 50% da unidade Contagem e 84,85% da unidade Coração Eucarístico.

Como apontado por Marconi e Lakatos (1996), houve limitações no emprego desse tipo de instrumento de pesquisa, mas a escolha pela utilização do questionário, em contrapartida, permitiu alcançar um maior número de respondentes, chegando-se mais próximo da realidade da instituição.

Ilustrando o desenvolvimento do trabalho, a figura 17 evidencia a seqüência das ações da pesquisa que não foi linear, havendo constante interação entre a pesquisa de campo e os instrumentos de coleta de dados.

¹⁷ RUAS, R. L. *A noção de competência: Uma revisão*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

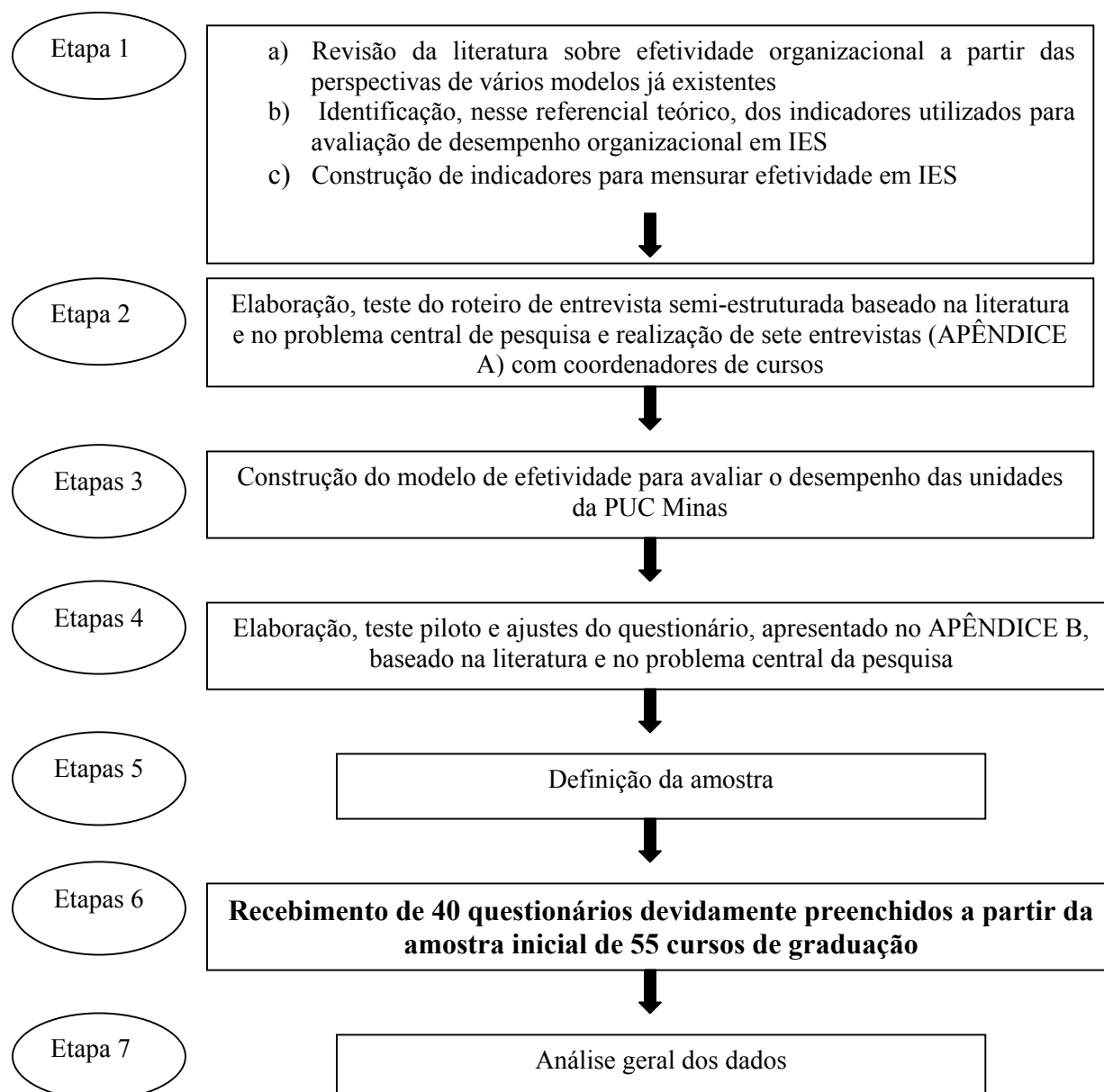


Figura 17 - Esquema representativo do desenvolvimento do trabalho
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

4.5 Estratégia de análise, organização e tabulação dos dados.

A coleta de informações foi resultado de sete entrevistas, com duração média de 70 minutos e foram utilizadas para facilitar a construção do questionário utilizado na pesquisa. Após a transcrição e análise das entrevistas e a partir da construção de indicadores

de efetividade com base na literatura, foi elaborado e aplicado o questionário desta pesquisa. A tabulação das respostas para apuração dos resultados foi construída por meio de estatística descritiva e multivariada. Usou-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e do *software* MINITAB para a estatística multivariada, com opção pelo uso da técnica de inferência, efetuada pela análise de componentes principais.

A análise de componentes principais consiste em uma técnica multivariada, com o objetivo de explicar a estrutura de variância e covariância de um vetor aleatório, composto de um conjunto de variáveis aleatórias, por meio da construção de combinações lineares das variáveis originais. Utilizamos ainda a análise de p variáveis, até p componentes principais para avaliar como cada componente responde por uma proporção da variância total dos dados.

A comparação entre grupos independentes foi feita pelo modelo estatístico de análise de variâncias (ANOVA), a fim de determinar, por meio do modelo proposto, se as diferenças observadas entre os níveis dos fatores foram significativos ou não. A regra de decisão foi baseada no valor p (probabilidade de significância) do teste de hipóteses, construído a partir da estatística F de *Snedecor* (teste- F), sobre a significância de cada fator. Em geral, o efeito do fator sobre a variável foi considerado significativo se $p < 0,05$, isto é, se pelo menos um dos níveis do fator testado foi diferente dos demais.

Ressalta-se que as etapas que envolveram os procedimentos estatísticos foram realizadas por um profissional especializado.

4.6 Esquema teórico-metodológico

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dois modelos de referência para avaliar os aspectos da gestão em IES, ambos testados anteriormente por Bertucci (2000), a partir de algumas adaptações inerentes à realidade das universidades brasileiras. Bertucci (2000) delineou sua metodologia baseada nos estudos de Clott (1994) para verificar como as variáveis *mudanças no ambiente, estratégias gerenciais, tipos de cultura organizacional e disponibilidade de recursos* atuavam como variáveis preditoras de efetividade organizacional em universidades no contexto brasileiro; e também a partir do modelo de efetividade utilizado por Cameron (1978), composto por nove dimensões para acessar efetividade em IES, caracterizando, assim, a variável dependente da pesquisa.

No entanto, algumas modificações mostraram-se necessárias para a realização da pesquisa sobre efetividade na PUC Minas, tendo em vista os resultados apontados por Bertucci (2000), os quais não revelaram nenhum padrão consistente de respostas acerca dos tipos culturais analisados, já que houve uma substancial dificuldade de correlações da variável *cultura organizacional* com as dimensões de efetividade, optou-se, nesta pesquisa, pela inclusão da variável *Organização e Gestão das Estruturas e Processos de Trabalho*.

Essa adaptação encontrou justificativa na literatura sobre gestão de organizações, principalmente, quanto às políticas de gerenciamento utilizadas por gestores na escolha de um desenho organizacional que possa facilitar o alcance de vantagens competitivas, seja no processo decisório ou na orientação das pessoas que compõem a organização. Assim, autores como Tachizawa e Andrade (2001) contribuem para a fundamentação teórica da perspectiva metodológica usada nesta pesquisa ao indicarem fatores que são utilizados na construção de modelos de gestão organizacional.

Para Tachizawa e Andrade (2001), a identificação e a análise de processos-chave podem contribuir para a realização de ajustes nos objetivos da instituição, bem como nos sistemas de informação e nas práticas gerenciais, visto que isso permite maior interface entre o nível estratégico e operacional da instituição, assim como um incremento da eficácia organizacional à medida que permite estruturar uma instituição de ensino superior, atenta às mudanças externas, com características de flexibilidade e adaptabilidade aos novos cenários, além de implementar mudanças e quebrar barreiras entre unidades organizacionais.

Dessa forma, o esquema teórico – metodológico, representado pela figura 18, guia o desenvolvimento da pesquisa e busca a um só tempo racionalizar, sintetizar e refletir tanto a lógica a ela subjacente, quanto os seus elementos constitutivos.

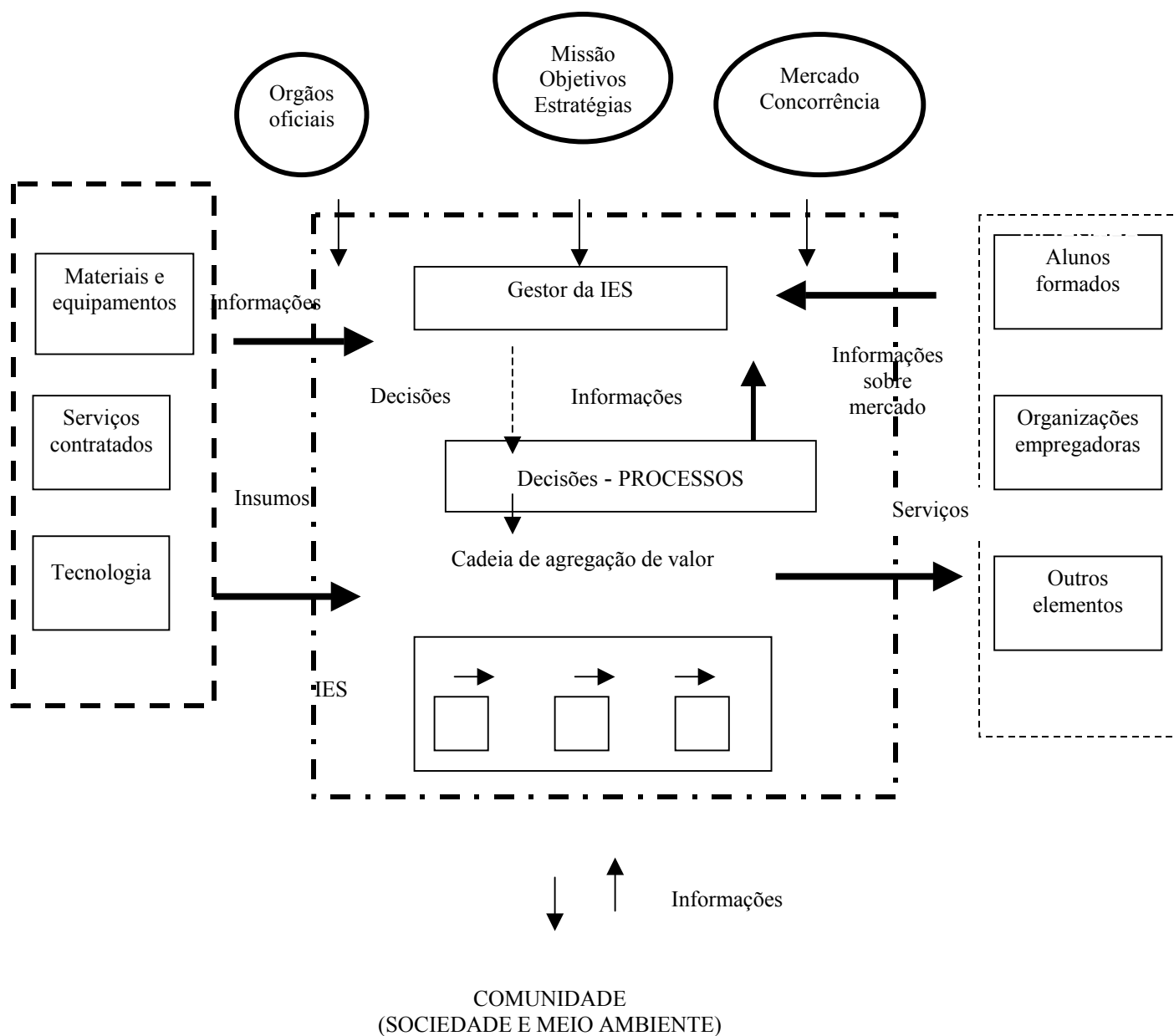


Figura 18 - Modelo de gestão de IES

Fonte - TACHIZAWA e ANDRADE, 2001, p. 68, adaptada pelo autor da dissertação.

O modelo de gestão teve como embasamento o enfoque sistêmico que adota a abordagem do geral para o particular e de fora para dentro. Nesse modelo, é sugerido que se considere a instituição com suas fronteiras ampliadas de tal maneira que, virtualmente, a mesma se integre com os fornecedores e a comunidade de um modo geral. Na concepção desse modelo, fica inerente a atuação de alguns fatores internos às IES como: 1. planejamento estratégico; 2. projeto pedagógico; 3. indicadores de desempenho; 4. processos, configuração

organizacional e tecnologias da informação; 5. recursos humanos; 6. qualidade e critérios de avaliação (TACHIZAWA E ANDRADE, 2001).

Como a abordagem explorada nessa pesquisa visou estabelecer uma compreensão acerca das finalidades da instituição, anterior à determinação das necessidades de decisões estratégicas, em vista das mudanças que estão ocorrendo no ambiente das organizações empresariais, nos mercados e, por reflexo, no cenário das IES, justificou-se, então, a adaptação realizada no modelo, em face da necessidade de se compreender uma empresa de ensino superior em relação aos seguintes pontos: 1. análise ambiental e identificação de fatores geradores de incerteza; 2. análise estratégica da instituição de ensino superior; 3. identificação de processos-chave.

Nos itens seguintes, foram detalhadas, de forma teórica, cada uma das variáveis condicionantes do modelo multidimensional utilizado para avaliar efetividade e que será apresentada no final deste capítulo.

4.6.1 Percepção ambiental

Para alguns autores como Dill (1958); Duncan (1972); Lawrence e Lorsh (1967), a incerteza tem sido um conceito central na literatura da teoria da organização, particularmente naquelas que procuram entender a natureza da relação entre as organizações e os ambientes nas quais se inserem

Milliken (1987) apontou que nos estudos sobre *design* organizacional a *incerteza ambiental* ou *percepção da incerteza ambiental* foi a principal variável analisada por alguns estudiosos (LAWRENCE & LORSCH, 1967; OSBORN & HUNT, 1974; HIRSCH, 1975), assim como na elaboração de modelos de planejamento estratégico (LINDSAY & RUE¹⁸ *apud* MILLIKEN, 1987). A despeito dos inúmeros trabalhos que utilizaram essa variável para analisar problemas organizacionais, poucos foram os resultados que, de fato, permitiram análises consistentes, uma vez que vários problemas conceituais e metodológicos dificultaram a comparação dos estudos, como também proporcionaram evidências pouco claras da relação entre as características objetivas do ambiente organizacional e a percepção da incerteza ambiental (DUNCAN, 1972; PENNINGS, 1975).

¹⁸ LINDSAY, W. M. e RUE, L. W. Impact of organization environment on the long-range planning process: A contingency view. *Academy of Management Journal*, n. 23, p. 385-404, 1980.

Milliken (1987) explicita que uma das fontes de confusão na literatura sobre a variável incerteza ambiental é que o termo tem sido utilizado tanto para descrever o estado do ambiente em que a organização está inserida como para retratar o estado da pessoa que percebe e tem poucas informações sobre o ambiente. O sentido dado à primeira interpretação implica que é possível caracterizar o ambiente em termos objetivos (LAWRENCE e LORSCH, 1967; PFEFFER e SALANCICK, 1978) e o segundo estabelece que a incerteza ambiental pode ser estudada como um fenômeno perceptual (DUNCAN, 1972).

De modo geral, Milliken (1987, p. 136) definiu incerteza como a "incapacidade percebida pelo indivíduo de prever algo precisamente" e essa incerteza ocorre em virtude de o indivíduo perceber que tem pouca informação para predizer algo, ou por ele ser incapaz de discernir entre dados relevantes e irrelevantes para a tomada de decisão. É importante observar que, para a definição da fonte de incerteza, a análise contemplou os agentes ambientais que geraram essa incerteza (concorrentes, fornecedores, consumidores etc.) e, quando a análise especificou o tipo de incerteza, o foco estava voltado para o delineamento da natureza da incerteza que estava sendo experimentada.

Downey & Slocum¹⁹ (*apud* MILLIKEN, 1987) indicaram que a existência de escalas diferentes nas duas correntes de estudo sinalizou para a mensuração de mais de um tipo de incerteza nos estudos realizados. Então, partindo dessas inconsistências metodológicas, Milliken (1985, 1987 e 1990) buscou estabelecer uma homogeneização teórica para o constructo *incerteza ambiental* e testou a hipótese de que existem três tipos de incerteza ambiental que podem ser experimentadas pelos administradores das organizações quando esses buscam entender, dar sentido e responder às demandas do ambiente externo.

Na tipologia proposta por Milliken (1985 e 1987), o primeiro tipo de incerteza que os administradores das organizações experimentaram foi a incerteza sobre o estado do ambiente. Isso ocorre quando os tomadores de decisão não conseguem entender como as variáveis que compuseram o ambiente de negócio estavam mudando. Refere-se tanto às atitudes dos fornecedores, consumidores e concorrentes, dentre outros agentes externos à organização, quanto à natureza das mudanças socioeconômicas, demográficas e tecnológicas que ocorrem no ambiente externo das organizações.

Ter incerteza sobre o estado do ambiente é, possivelmente, uma função das

¹⁹ DOWNEY, H. K. e SLOCUM, J. W. Uncertainty: Measures, research and sources of variation. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 313-27, 1975.

características do ambiente em que a organização está inserida, de modo que características ambientais como volatilidade, complexidade e heterogeneidade podem tornar o ambiente menos previsível. Assim, os administradores que operam em ambientes com tais características teriam a tendência de perceber mais incerteza sobre a natureza do ambiente do que aqueles que operam em ambientes mais simples e estáveis (MILLIKEN, 1985 e 1987).

O segundo tipo de incerteza sobre o ambiente referiu-se à inabilidade do administrador em predizer qual o impacto do evento ou mudança ambiental sobre a sua organização. Assim, o administrador não sabia se um evento ou mudança no ambiente de negócios impactaria a dinâmica e o desempenho de sua organização. A incerteza sobre o efeito de um evento ou conjunto de eventos, tornou-se mais proeminente quando existe um forte grau de certeza sobre a probabilidade do estado futuro do ambiente. Portanto,

se a incerteza sobre o estado envolve a incerteza sobre o estado futuro do mundo, então a incerteza sobre o efeito envolve a incerteza sobre as implicações de um dado estado de eventos em termos da possibilidade de seus impactos sobre a habilidade da organização para operar no estado futuro (MILLIKEN, 1987, p. 137). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Nesse ponto, Milliken (1987) citou o exemplo de uma organização que conseguiu perceber que haveria uma diminuição gradativa no número de pessoas na faixa etária entre 18 e 24 anos em seu país nos dez anos seguintes, mas que não conseguiu predizer qual seria o efeito dessa mudança ambiental sobre as vendas de seus produtos.

O terceiro tipo de incerteza foi associado à tentativa de entender quais as opções de respostas disponíveis para a organização no enfrentamento das mudanças ambientais e quais valor e utilidade de cada uma dessas. A incerteza sobre as respostas é definida como: "a falta de conhecimento sobre as opções de respostas e/ou a inabilidade para predizer as possíveis conseqüências de uma resposta escolhida" (MILLIKEN, 1987, p. 137). (Tradução do original em inglês pelo autor da dissertação).

Esse tipo de incerteza ocorre quando existe a necessidade de haver uma imediata tomada de decisão, levando os decisores a experimentarem a incerteza sobre as respostas tanto no curso da escolha das possíveis estratégias ou no curso da formulação de respostas para ameaças ambientais imediatas (MILLIKEN, 1987).

Observou-se, acompanhando o raciocínio que norteou a tipologia proposta por Milliken (1985, 1987 e 1990) e observando que o ambiente de negócios das organizações muda constantemente, que manter um nível de desempenho estável tornou-se tarefa das mais

complexas para os administradores, uma vez que esses devem, não só perceber as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente como também decidir se tais mudanças irão promover adaptações nas estratégias e na estrutura das organizações. E, ainda, se for levado em consideração que a falta de adaptação entre a estratégia e a estrutura da organização para com o ambiente na qual se insere pode resultar em declínio de desempenho, o exame de como os administradores interpretam as mudanças demográficas de seus clientes justificou a investigação da variável *incerteza ambiental* (WEICK,²⁰ *apud* MILLIKEN, 1990).

De acordo com Daft e Weick (1984), existem três tarefas que deveriam ser desenvolvidas pelos administradores, a fim de que eles pudessem perceber, interpretar e tentar responder às mudanças em um ambiente externo, quais sejam: 1. avaliar o ambiente para coletar dados sobre as mudanças reais ou potenciais que possam afetar o funcionamento da organização; 2. analisar e interpretar a informação coletada durante a avaliação para identificar as ameaças e oportunidades enfrentadas pela organização; 3. agir com base nas interpretações das informações. Essas três tarefas são extremamente complexas e provavelmente geram considerável incerteza. Os eventos ambientais mudam rapidamente em função de inúmeras variáveis, e, geralmente, o administrador não consegue conhecer e perceber quais serão suas tendências e os resultados futuros de suas ações presentes.

No trabalho realizado por Milliken (1990) que investigou como administradores de Universidades americanas perceberam, interpretaram e reagiram ao declínio do número de indivíduos situados na faixa etária de 18-22 anos, houve evidências empíricas que suportaram a proposição de Daft e Weick (1984) de que o mecanismo de adaptação das organizações ao meio ambiente envolveu as tarefas de avaliar, interpretar e aprender. O que, por sua vez permitiu a correlação dos diferentes tipos de julgamentos sobre certeza com as tarefas experimentadas pelos administradores acerca do processo decisório.

Importantes resultados obtidos por Milliken (1990) sugeriam que a dependência de recursos de uma organização exercia significativa influência no modo como as mudanças ambientais eram interpretadas, apesar de não ter significativo efeito na percepção dos administradores sobre a certeza do estado do ambiente ou sobre a certeza de resposta para com o ambiente.

Também foram obtidos por Milliken (1990) resultados indicadores de que a percepção pelos gestores das características organizacionais afetou o processo de

²⁰ WEICK, K. E. Organizational culture and high reliability. *California Management Review*. v. 29, n. 2, p. 112-27.

interpretação do ambiente, o que corroborou os trabalhos anteriores sobre o assunto (LEIFER e HUBER, 1977). Assim, investigar fatores, como a incerteza ambiental, que influenciam no processo de interpretação do ambiente pode levar a um melhor entendimento de como duas ou mais organizações são consideradas diferentemente efetivas, mesmo estando sobre a influência das mesmas mudanças ambientais.

Levando-se em consideração o fato de que a escala de efetividade organizacional desenvolvida por Cameron (1978) foi utilizada no trabalho de Milliken (1990), optou-se, nesta pesquisa, pelo modelo desenvolvido por essa última autora, na tentativa de mensurar o processo de percepção das mudanças ambientais pelos gestores das unidades da PUC Minas amostradas.

Diante da possibilidade de ser utilizada uma metodologia específica para o setor de instituições de ensino, decidiu-se, neste trabalho, pela proposta desenvolvida por Milliken (1990), que está descrita na seção II (Percepção Ambiental) do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE B) e apresentada em detalhe na figura 19, onde estão identificadas as características de cada dimensão adotada, como também as questões que serão utilizadas para mensurá-las.

Percepção Ambiental	Questões
Incerteza sobre Estado	13
Incerteza sobre Efeito	14
Incerteza sobre Resposta	15

Figura 19 - Operacionalização da variável *Percepção Ambiental*

Fonte - MILLIKEN (1990) e BERTUCCI (2000), adaptada pelo autor da dissertação.

4.6.2 Estratégias gerenciais

As incertezas gerenciais resultantes dos movimentos de globalização e de concorrência internacional refletem a crescente complexidade ambiental em que as organizações estão inseridas. As mudanças nos ambientes externo e interno das organizações de forma abrupta e constante na tecnologia, nos processos, na estrutura e nos relacionamentos, cada vez mais dificultam a definição da estratégia nas organizações. Para que análises

ambientais, escolhas estratégicas, planejamento, gestão e operacionalização possam ser desenvolvidos pelas organizações, é necessário que haja mecanismos que facilitem a percepção, a compreensão e a habilidade no gerenciamento de diversos fatores e variáveis que se interconectam, assim como de suas conseqüências.

O conceito de estratégia não é uniforme, revelando-se múltiplo e refletindo o ponto de vista de diversos autores. As primeiras visões tiveram origem na literatura sobre assuntos militares na qual a estratégia está associada à idéia de uma grande tática, centrada na força. No entanto, no século XX, especificamente nos anos 60, várias definições surgiram desviando-se o enfoque de poder e força para o de seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos diversos envolvidos (CHAFFEE, 1985).

Com o avanço dos estudos sobre estratégia, ficou clara a idéia de dependência do ambiente pelas organizações, as quais, por sua vez, passam a exibir a existência de escolhas estratégicas identificadas nos processos de tomada de decisões, que espelham a particular forma de decisão de cada um dos envolvidos, com os seus interesses, desejos e limitações.

A estratégia passou a ser apresentada como uma composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados, configurando-se como um indicador dos negócios ambientais e de sinergia entre a organização e os diversos ambientes possíveis.

Como Biggadike²¹ (*apud* CHAFFEE, 1989) postulou, as organizações e o ambiente são inseparáveis e o uso de estratégias tem a função de minimizar a ação das incertezas ambientais e possibilitar a melhor adaptação da organização e seu ambiente. Conseqüentemente, as decisões estratégicas nunca são rotineiras, estruturadas ou previsíveis e, portanto, trariam à tona a discussão sobre a relação entre a forma de funcionamento da organização e a efetividade dessa.

Como a seleção dos processos estratégicos é feita a partir do enquadramento inicial no ramo de negócios e da aplicação dos demais fatores de análise, de forma a identificar os poucos e críticos processos sistêmicos que têm maior impacto sobre os resultados de uma instituição de ensino, o processo estratégico passa a gerar uma vantagem competitiva no contexto de atuação da IES (TACHIZAWA e ANDRADE, 2001).

²¹ BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. *Academy of Management Review*. v. 6, p. 621-32.

Na literatura, o conceito de estratégia está relacionado aos mais diversos assuntos: 1. estrutura da organização, (CHANDLER, 1962); 2. análise competitiva e de posicionamento de mercado (PORTER, 1992); 3. dimensionamento ambiental ou luta por posições específicas (LAWRENCE e LORSCH, 1967; CHILD, 1972; DUNCAN, 1972); 4. processos cognitivos, por criação de conhecimento (ARGYRIS, 1992; SENGE, 1990); 5. poder, identificado na existência de coalizões dominantes e nos processos de negociação (PFEFFER e SALANCICK 1974; KANTER e BRINKERHOFF, 1981).

Embora os conceitos de estratégia sejam diferenciados e inúmeros, é consenso, para vários autores, que algumas regras de concordância a respeito da natureza da estratégia possam ser postuladas, como: 1. a impossibilidade de separar estratégia e o ambiente; 2. a complexidade da essência da estratégia; 3. a influência sobre o bem-estar da organização; 4. a existência de questões de conceito e de processos; 5. a aceitação de que as estratégias nem sempre são deliberadas; 6. a existência de estratégias em níveis organizacionais diferentes; 7. o envolvimento de vários processos de pensamento, tanto conceituais quanto analíticos (CHAFFEE, 1985; MINTZBERG et al., 2000).

Acompanhando esse raciocínio, Mintzberg et al. (2000) argumentaram que a definição de estratégia não fora algo simples, indicando, na verdade, cinco perspectivas conceituais relacionadas às idéias de: 1. plano (direção, guia); 2. padrão (modelo, coerência ao longo do tempo); 3. posicionamento (nichos de mercado); 4. perspectiva (visão abrangente interna e externa); 5. armadilha (manobra para enganar concorrentes).

Chaffee (1985), numa outra abordagem metodológica acerca da aplicação de estratégia em organizações de ensino superior, propôs que assim como outros conceitos e práticas utilizados no universo das organizações empresariais, o estudo de estratégia tem sido realizado em IES, assim como em organizações empresarias, embora caracterizadas por pouco detalhamento em termos de escopo e sofisticação.

Em sua revisão bibliográfica, Chaffee (1985) registrou que a maioria dos estudos por ela analisados buscou evidenciar a relação entre a variação das organizações no ambiente e as variáveis dinamismo, hostilidade e incerteza.

Alguns autores têm apontado para o fato de que o planejamento estratégico poder vir indicar o que deva ser pensado e realizado pelas IES, na tentativa de sobrevivência frente aos últimos anos de turbulência ambiental. E vários são os indícios que indicam a pouca interface ambiental apresentada pelas instituições de ensino. A dificuldade em manter e obter

os seus constituintes, como a diminuição do financiamento público, exemplifica bem tal situação.

Recentemente, autores brasileiros investigaram a temática da estratégia em estudos de IES, sendo o trabalho de Brito e Fachin (2000) um deles. Nesse estudo, buscou-se analisar a influência da interpretação do ambiente externo por parte de dirigentes de uma universidade particular no estado do Paraná sobre a tomada de decisão de abertura de um novo *campus*. No trabalho, três categorias analíticas foram delineadas: os esquemas interpretativos, representados por valores e crenças identificados, a decisão estratégica, que define os objetivos organizacionais e o ambiente como representação de todos os fatores externos da organização. Os resultados apontaram para o fato de que a preocupação com o ambiente técnico estava presente no grupo de dirigentes, mas, ainda assim, suas ações estavam sendo norteadas muito mais pelas questões sociais que envolvem o contexto institucional do que pelas questões econômicas, apesar de pertencer ao grupo de universidades privadas.

Bertucci (2000), em seu estudo sobre desempenho de instituições de ensino, buscou a operacionalização da variável estratégia a partir de uma adaptação da tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), bastante utilizada em estudos de estratégia empresarial. Essa clássica metodologia tem sido utilizada na tentativa de avaliar como as organizações respondem às demandas ambientais por meio do rearranjo de características internas como estruturas, tecnologias e processos, indicando se a organização está mais voltada para ações inovadoras e *proativas* ou para ações conservadoras e reativas.

Autores como Hambrick (1983) e Clott²² (*apud* BERTUCCI, 2000) utilizaram essa metodologia, considerando os quatro tipos originais de estratégia: 1. prospectiva; 2. analíticas; 3. defensivas; 4. reativas. No entanto, resultados incongruentes de várias pesquisas têm fomentado a discussão sobre a pertinência de utilizar a metodologia como originalmente proposta ou de versões modificadas (ZAHRA e PEARCE, 1990).

No trabalho realizado por Bertucci (2000), dada as dificuldades apontadas para a identificação dos quatro tipos propostos por Miles e Snow (1978) em relação ao setor de instituições de ensino, o tipo reativo de ação gerencial original não foi considerado. O tipo defensivo considerado nesse trabalho resultou da fusão das tipologias defensiva e reativa nu-

²² CLOTT, C. B. *Predictors of organizational effectiveness in school of business*. 1994. 277 p. Tese (Ph. D. em Análise de Políticas Educacionais Públicas) - The University of Illinois at Chicago

ma categoria supra, que atribuiu ao gerente características conservadoras, denotando caráter de passividade e aversão ao risco entre outras. Preocupações com preços e qualidade, como o alto nível de formalização e controle com a centralização do processo decisório, ilustraram o tipo de ação executado por esses gerentes.

Já o tipo estratégico intitulado prospectivo caracterizava-se pela capacidade de inovação, ênfase em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços e mercados, como a incessante busca por novas oportunidades, independentemente de perspectivas de rentabilidade e a valorização da participação com um processo decisório descentralizado. O tipo analítico destacou-se pela ênfase na estabilidade, oferecimento de serviços educacionais tradicionais, sem inovações, preocupação com análises custo-benefício e moderada centralização de controles entre outras características.

Os resultados da pesquisa de Bertucci (2000) apontaram para a utilização de ações gerenciais relativamente prospectivas, altamente analíticas e pouco defensivas por parte da direção intermediária das instituições investigadas. Entretanto, Bertucci (2000, p.357) apontou para o fato de ter havido uma relativa dificuldade em operacionalizar os tipos prospectivos e analíticos, relatando que "especial cuidado com a operacionalização desses tipos estratégicos em estudos futuros é recomendável".

Assim, a partir da bibliografia sobre estudos estratégicos em IES, a informação gerada poderia ser utilizada pelos gestores na tentativa de melhor compreensão das variáveis ambientais e possibilitaria o monitoramento da concorrência, na esperança de manter ou até atrair novos estudantes e financiamentos. Como também em análises mais ousadas, possibilitaria que fosse realizado um *escaneamento* ambiental pelo qual a instituição poderia avaliar possibilidades futuras e realizar as mudanças necessárias para melhor se equipar e sobreviver em mercados presentes e futuros (CHAFFEE, 1985).

Numa ampla revisão da literatura sobre estratégia, Chaffee (1985) apontou para o fato de que, embora a definição de estratégia tivesse um caráter multidimensional, situacional e resultante do ponto de vista das pessoas que a investiga, a partir de análises estatísticas de tipo *cluster* seria possível o agrupamento das diversas definições adotadas na bibliografia, em três modelos distintos de abordagem: 1. estratégia linear; 2. estratégia adaptativa; 3. estratégia interpretativa. De modo geral, a implementação de uma estratégia seria composta de ações que teriam sido planejadas ou não e que ocorreriam mesmo de modo inconsciente.

A figura 20, elaborada por Chaffee (1989), indicou que as organizações usaram

todas as três abordagens de estratégia: lineares, adaptativas e interpretativas e que essas estavam diretamente relacionadas às teorias de efetividade sob o ponto de vista da obtenção de objetivos, da aquisição de recursos e da satisfação de diversos constituintes, respectivamente.

Abordagem de efetividade	Modelo estratégico	Ação gerencial
Obtenção de recursos	Linear	Planos e metas
Aquisição de recursos	Adaptativo	Atender demandas do público
Satisfação de constituintes	Interpretativo	Pelo bem de todos

Figura 20 - Paralelo entre abordagens de efetividade e modelos de estratégia
 Fonte - CHAFFEE, 1989, p. 17, adaptada pelo autor da dissertação.

Especial significância foi o fato de que a abordagem de estratégia interpretativa possibilitou a incorporação das estratégias lineares e adaptativas num único arcabouço, face à articulação dos valores institucionais a ela relacionados, como apresentado na figura 21.

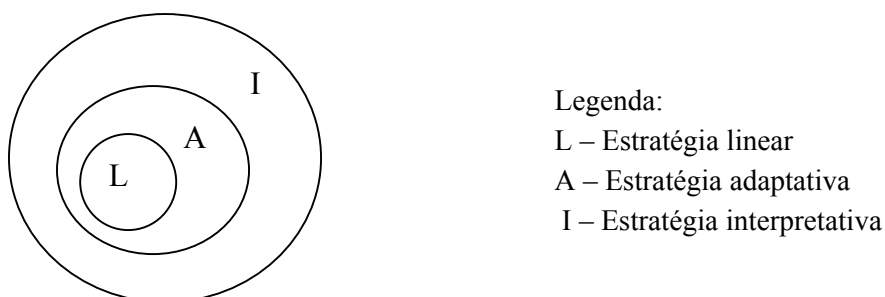


Figura 21 – Tipos estratégicos
 Fonte - CHAFFEE, 1989, p. 2, adaptada pelo autor da dissertação.

Assim, as três formas de estratégia e efetividade representavam uma explícita hierarquia de complexidade que orientava as decisões sobre como as três abordagens deviam ser relacionadas umas às outras. Isso deixava o modelo interpretativo no topo da hierarquia, indicando que, dada a sua complexidade, tanto os modelos adaptativo e linear estavam incorporados por ele. O modelo adaptativo incorporava elementos lineares das pessoas ou da organização, mas não incluía elementos interpretativos. O modelo linear, por sua vez, excluía

os modelos adaptativos e interpretativos

Como citado, a estratégia interpretativa está relacionada com decisões, ações e eventos pertinentes às estratégias linear e adaptativa. Entretanto, para a sua interpretação, faz-se necessário observar elementos relacionados com o mundo dos símbolos, da comunicação, das normas, dos relacionamentos e da percepção, pois a organização precisa agir em prol da satisfação dos seus constituintes, mas precisa, também, interpretar e comunicar o que está sendo feito, no intuito de possibilitar que os constituintes da organização possam vê-la como preconizado pela sua missão.

Pesquisas que contemplam esse tipo estratégico estão vinculadas a estudos de cunho qualitativo e relacionados a variáveis como cultura e clima organizacionais. Como no trabalho realizado por Bertucci (2000) não houve consistência no padrão de respostas acerca do relacionamento dessa variável com indicadores de efetividade, optou-se, nesta pesquisa, pela utilização das duas primeiras tipologias de estratégia, postuladas por Chaffee (1985; 1989), a linear e a adaptativa, descritas a seguir.

1. Estratégias lineares

O modelo das estratégias lineares teve foco sobre a temática do planejamento em que ações metódicas, diretas e sequenciais, foram executadas em prol da obtenção de objetivos. Visão essa condizente com a definição de estratégia proposta por Chandler (1962) que a considerava como sendo a determinação de objetivos de longo prazo, a partir da adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance dos objetivos. Assim, a estratégia consistia de decisões, ações e planos integrados organizados de modo a facilitar a realização dos objetivos organizacionais. Tanto os objetivos como os meios utilizados para alcançá-los foram objetos do planejamento.

Além de Chandler (1962), autores como Child (1972) propuseram definições de estratégia sob o prisma do planejamento estratégico, voltado para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Chaffee (1989) ilustrou bem essa abordagem ao comparar esse modelo à metáfora do esqueleto humano, ou seja, o arcabouço esquelético, por ser um sistema mecânico caracterizado por uma alta previsibilidade de características e relacionamentos, quando apresenta qualquer falha estrutural, essa pode ser rapidamente identificada por um observador habilidoso, o qual tem condições de predizer possíveis conseqüências comportamentais.

Portanto, sob essa ótica, os gerentes teriam a capacidade de realizar planejamentos racionais, tentando atingir os objetivos considerados necessários para a efetividade da organização e poderiam identificar falhas, além de mensurar quais tipos de resultados poderiam vir a ocorrer. Diagnosticados os problemas, soluções seriam propostas para alterar o curso de suas ações em função dos novos objetivos traçados.

As ações utilizadas para alcançar tais objetivos estavam relacionadas com a capacidade da organização de adaptar-se ao ambiente externo a partir de mudanças de produtos ou mercados, ou por outras ações empreendedoras e planejamentos formais que indicavam a viabilidade dos investimentos. Desse modo, os gerentes tinham considerável capacidade de mudar a organização, admitindo que processos racionais padronizados seriam utilizados para a identificação dos objetivos e para a criação e escolha de métodos alternativos de ação, isto é, a estratégia linear estaria diretamente relacionada ao modelo de objetivos, utilizado para acessar a efetividade organizacional. As atividades financeiras e as relacionadas à identificação e estruturação de custos para os diversos programas preteridos pela instituição exemplificavam esse modelo estratégico.

No entanto, Chaffee (1985) não deixa de criticar a visão assinalada nesse modelo ao levantar a questão da necessidade de integração entre os diversos níveis hierárquicos da organização para a correta disseminação e aplicação das estratégias propostas, por termo, pela cúpula gerencial da organização, ou seja, a ambigüidade de objetivos existentes nas organizações. Como também indica que, sob o prisma do modelo linear, as constantes decisões tomadas pelos gerentes se baseariam em condições futuras, nas quais o mercado teria uma certa previsibilidade ou as organizações conseguiriam, de certo modo, manterem-se isoladas do ambiente externo.

2. Estratégias adaptativas

O modelo das estratégias adaptativas, proposto por Chaffee (1985), contemplou a visão de que as organizações eram capazes de desenvolver atividades que possibilitavam uma melhor forma de adaptação frente às oportunidades e riscos ambientais. Desse modo, o esperado foi que a organização avaliasse, constantemente, os riscos e as oportunidades do ambiente externo e tivesse a capacidade para selecionar os recursos e processos necessários para a adequação organizacional mais viável.

Como a idéia de viabilidade organizacional foi associada à obtenção dos objetivos organizacionais, enfrentar incertezas ambientais que dificultavam o alcance dos objetivos passou a ser a ação que moldava a estratégia adaptativa. Desse modo, a estratégia tornou-se um constante processo de mudança em busca do ajuste necessário à condição mais adequada de sobrevivência. Implicitamente a essa adequação, associou-se a capacidade de atração de recursos ambientais pela organização, surgindo uma forte relação entre a estratégia adaptativa e a abordagem de efetividade à luz do sistema de recursos.

Efetividade, sob o enfoque do sistema de recursos, focalizou as relações de trocas da organização com o ambiente competitivo ao longo do tempo e, como os recursos eram variados, as relações de competição eram múltiplas, exibindo mudanças intrínsecas entre as classes de recursos.

Em relação ao modelo linear, comparativamente, o modelo das estratégias adaptativas apresentou pelo menos cinco grandes diferenças. Pelo modelo adaptativo de estratégias, as atividades de monitoramento do ambiente externo e as mudanças eram contínuas e simultâneas, ao contrário dos planejamentos sobre eventos futuros, analisados pelas estratégias lineares. Outro ponto divergente se referiu à ênfase dada aos objetivos, pois, no modelo adaptativo, o foco recaiu sob a atenção que a gerência deu aos significados de cada objetivo em relação à demanda ambiental e não sobre os objetivos propriamente ditos. Em relação aos comportamentos exibidos pelas organizações, mais do que mudanças nos produtos e mercados, característica do modelo linear, sob o enfoque adaptativo, as organizações procuram mudanças no estilo, qualidade e *marketing* dos produtos. Assim, as estratégias tenderam a ser multifacetadas, menos centralizadas na cúpula diretiva e, geralmente, menos integrada do que no modelo linear. Finalmente, pelo modelo adaptativo, o ambiente, considerado um complexo sistema de suporte à vida organizacional, assumiu importância vital para a organização.

Como o limite entre a organização e o ambiente era altamente permeável, as atividades das organizações eram intensamente influenciadas pelas variáveis ambientais como tendências, eventos, governos e competidores. Como o ambiente era mais dinâmico e menos susceptível de previsão, na perspectiva adaptativa, os *stakeholders* tiveram sua importância realçada. Assim, mais do que apenas lidar com o ambiente, uma organização deve mudar com

o ambiente.

Como Chaffee (1985) apontou, possivelmente a mais significativa mudança em relação às instituições de ensino norte-americanas tenha ocorrido pela adoção de estratégias adaptativas pelo setor a partir da década de 70. Diante do declínio do financiamento público, essas instituições foram impelidas a lidar com mudanças quanto à maneira de recrutar os seus alunos e a necessidade de criar novos programas de cursos que proporcionassem empregos aos estudantes. Essas instituições começaram a oferecer cursos em horários mais flexíveis (classes noturnas), em locais que fossem mais convenientes aos alunos e para públicos adultos de faixa etária diferenciada do padrão demográfico usual.

No entanto, mesmo diante da necessidade de adequação às demandas ambientais, as IES normalmente apresentam limitações de adaptação, pois a maioria delas expressa propósitos e tradições que, muitas vezes, não podem ser modificados, haja vista os princípios e tradições existentes. Nesse ponto, Chaffee (1989) destacou que as estratégias características do universo empresarial que levavam ao surgimento de mudanças radicais nos produtos não eram tão factíveis de ocorrer no campo das IES, pois a dependência do capital intelectual, representado pela diversidade dos constituintes acadêmicos, dificultava a ocorrência desse tipo de estratégia de forma rápida. Dessa maneira, as IES são passíveis de mudanças, embora isso ocorra de forma lenta e dentro de limites estreitos.

Diante do relato e da possibilidade de utilizar uma metodologia específica para o setor de instituições de ensino, optou-se para a realização, neste trabalho, pela operacionalização da proposta desenvolvida por Chaffee (1985; 1989), que está descrita na seção III (Estratégias de Gestão) do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE B) e apresentada em detalhe na figura 22. Nessa figura, foram listadas as características de cada modelo de estratégia adotado, assim como as questões que foram utilizadas para mensurar as atitudes dos gestores da instituição analisada.

Estratégia	Descrição	Questões
Linear	Natureza da estratégia: planejamento	
	Fator ambiental: forças competitivas	
	Foco da estratégia: objetivos e ações	17
	Propósito da estratégia: obtenção de objetivos	18
	Comportamento estratégico: mudança de produtos, mercados	19
	Termos associados: planejamento estratégico, formulação e implementação de estratégia	20
	Medidas associadas: planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos e negócios, segmentação de mercado, "market share", fusões e aquisições.	21
Adaptativa	Medidas associadas: planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos e negócios, segmentação de mercado, "market share", fusões e aquisições.	22
	Autores associados: Chandler (1962); Child (1972).	
	Natureza da estratégia: adequação	
	Fator ambiental: preferência pelo consumidor	
	Foco da estratégia: mudança organizacional	17
	Propósito da estratégia: co-alinhamento com o ambiente	18
	Comportamento estratégico: mudança de estilo, qualidade, marketing	19
	Termos associados: gerenciamento estratégico, escolha estratégica, design estratégico, nicho	20
	Medidas associadas: preço, diferenciação de produto, mudança de autoridade, proatividade, integração, adaptação	21
	Autores associados: Mintzberg (1978); Hambrick (1980); Miles e Cameron (1982).	22

Figura 22 - Operacionalização da variável *Estratégias de Gestão*

Fonte - CHAFFEE, 1985, p. 141-4, adaptada pelo autor da dissertação.

4.7 Organização e gestão do trabalho

4.7.1 Organização e gestão das estruturas e dos processos de trabalho

Identificadas às estratégias inerentes ao setor de ensino superior, passou-se à explicitação dos objetivos organizacionais em termos de como deveriam ser implementados os cursos nos mercados em que são oferecidos. No entanto, referências à existência das dificuldades organizacionais e administrativas da universidade foram explicadas por haver missões conflitantes, oriundas pelos diversos grupos constituintes que compõem as organizações, com um *design* organizacional baseado em sua missão original.

Dessa forma, o desenho organizacional constituiu a escolha pela qual a organização pretendeu estruturar-se e comportar-se para atingir os seus objetivos, definindo a estrutura básica da empresa e as tarefas que foram divididas e distribuídas entre os

departamentos, equipes e cargos, aspectos que são geralmente divulgados nos organogramas e nas descrições de cargos, (DAFT, 1999). Assim, diante das constantes mudanças do ambiente de negócios e das estratégias utilizadas pelas organizações, muitas vezes, os objetivos organizacionais são modificados, gerando a necessidade de reestruturação organizacional (GALBRAITH, 1995; CHIAVENATO, 2000).

Como citado por Daft (1999), a estrutura de uma organização indica: 1. as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores; 2. o agrupamento de pessoas em departamentos e os departamentos da organização; 3. o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração entre esses departamentos. Esses três elementos da estrutura referem-se aos aspectos horizontais e verticais da organização.

Galbraith (1995) apontou que o gerenciamento da estrutura de uma organização determina a alocação do poder e da autoridade na organização e que esse gerenciamento foi composto pela compreensão de quatro características: 1. especialização; 2. forma; 3. distribuição de poder; 4. departamentalização. Em cada organização, cada uma dessas características varia enormemente provocando uma heterogeneidade de desenhos organizacionais.

A especialização referiu-se ao tipo e número de empregos especializados utilizados na realização dos processos de trabalho. No geral, quanto maior o número de especialistas melhor o desempenho da tarefa realizada. No entanto, quanto maior a especialização, maior é a dificuldade de integração das tarefas especializadas em relação ao desempenho de toda a organização. A tendência é que, para tarefas que exigem pouca ou moderada habilidade, exista uma grande rotatividade de mão-de-obra e pouca especialização, a fim de possibilitar velocidade e facilidade de coordenação, enquanto, para a execução de tarefas de alto valor agregado, tem-se a necessidade de profissionais bastante especializados que possam adquirir conhecimentos em profundidade (GALBRAITH, 1995).

A forma foi outra característica importante para o gerenciamento da estrutura organizacional e é determinada pelo número de funcionários que compõem os departamentos em cada nível hierárquico, de modo que, quanto mais pessoas existirem por departamento, menor é o número de níveis. Considerando que quanto maior a complexidade das atividades requeridas pelo ambiente externo e quanto maior for a diversidade das tarefas executadas, maior deverá ser a diferenciação interna da organização e maior deverá ser a heterogeneidade

dentro da organização. Como esse fator acarreta custos para as organizações, atualmente postula-se que, no gerenciamento de uma organização, sejam priorizados, cada vez mais, estilos de liderança que promovam a delegação do poder, o que resulta em desenhos organizacionais mais *achatados*, isto é, com menores números de níveis hierárquicos. Formadas por equipes de trabalho integradas e, muitas vezes, transitórias, as organizações passam, então, a obter maior velocidade em seus processos decisórios, o que pode conferir competitividade e melhor desempenho no ambiente de negócios (GALBRAITH, 1995).

A distribuição de poder em uma organização referiu-se a duas abordagens: a distribuição vertical e a distribuição horizontal do poder decisório. A primeira, também chamada de centralização ou descentralização, reporta-se à distribuição vertical da autoridade e do poder para tomar decisões. Quanto maior a centralização, mais a autoridade é concentrada no nível mais elevado da hierarquia. A dependência e submissão eram totais e os níveis intermediário e operacional tornaram-se repetidores das decisões tomadas no topo da hierarquia. Quanto maior a descentralização, mais a autoridade é delegada e distribuída nos níveis mais baixos da hierarquia, a fim de que a execução das tarefas fosse mais apropriada às características locais e às necessidades dos clientes que procuravam demandar produtos e serviços da organização (GALBRAITH, 1995).

Chiavenato (2000) argumentou que, para a descentralização ocorrer, três pontos fundamentais eram exigidos: 1. todas as pessoas envolvidas na organização deviam ter um conhecimento claro da missão e das estratégias globais da organização; 2. todas as pessoas deviam ter capacitação profissional, a fim de que possam aprender a diagnosticar as situações e tomar as decisões corretas e ajustadas aos objetivos da organização; 3. processos de motivação pessoal, de modo a permitir o envolvimento consciente das pessoas com os objetivos organizacionais.

A segunda abordagem citada por Galbraith (1995) referiu-se à distribuição horizontal de poder em que, cada vez mais, os líderes organizacionais conferem poder aos departamentos ou unidades que desempenhavam suas atividades em torno de produtos ou linha de produtos. Assim, cada administrador passou a gerir uma pequena empresa dentro da organização, sendo responsável pelos resultados da subunidade junto à direção superior da organização.

Para Galbraith (1995), o que afetou o desenho estrutural de uma organização foi a departamentalização e se referiu a um processo de diferenciação organizacional, no qual a

divisão do trabalho é feita no sentido horizontal, provocando a especialização em departamentos. Relacionou-se com a escolha de departamentos para integrar o trabalho especializado e formar a hierarquia de departamentos, pois, na medida em que ocorreram a especialização do trabalho e o surgimento de atividades especializadas, a organização passou a necessitar de coordenação dessas atividades, agrupando-as em unidades menores que, por sua vez, precisavam ser integradas. Assim, a partir do momento em que uma organização se torna maior e envolve atividades mais diversificadas, elas são forçadas a dividir as principais tarefas e transformá-las em responsabilidades departamentais (CHIAVENATO, 2000).

Outro ponto que foi destacado na análise da configuração estrutural referiu-se ao conceito de processo de trabalho. Cameron²³ (DATA) (*apud* GONÇALVES, 2000) definiu processo de trabalho como a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano. Dessa forma, a definição incluiu não apenas as tarefas que deveriam ser executadas mas também o número de executores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados.

Desse modo, a identificação e análise dos processos poderiam revelar a necessidade de serem feitas mudanças nos objetivos e metas organizacionais, bem como nas práticas gerenciais. Essa abordagem resultou em implicações significativas para os gestores à medida que os capacitaram para correlacionar os objetivos da instituição ao desempenho individual, para comparar o desempenho com outras instituições, para estabelecer vantagens com a concorrência, para estimar o impacto de incorporações e avaliar estruturas alternativas para a organização.

Outro aspecto que deve ser enfatizado acerca dos processos de trabalho referiu-se à característica de interfuncionalidade, pois, embora alguns fossem inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes da organização atravessava a fronteira das áreas funcionais. Assim, eram chamados de interdepartamentais, interfuncionais, transversais e mesmo horizontais (GALBRAITH, 1995; GONÇALVES, 2000).

Como Galbraith (1995) assinalou, o trabalho nos processos horizontais podia ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais ou laterais: 1.

²³ CAMERON, K. et. al. Downsizing and redesigning organizations. In: Huber George, P., Glick, Willian, H. (Eds.) *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1993.

voluntários que ocorreriam por meio do contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos; 2. formais que eram definidos previamente por meio de documentos formais; 3. coordenados que exigem equipes de organização mais complexa e formal.

Conforme Tachizawa e Andrade (2001), por processo em uma instituição de ensino entende-se o conjunto de atividades principais (atividades-fim), diretamente relacionadas à cadeia de agregação de valores. Essa última, entendida como o fluxo físico da instituição de ensino, desde a contratação de insumos junto aos fornecedores, passando pelo processamento interno da instituição de ensino superior até a geração do produto final ao cliente.

Para Tachizawa e Andrade (2001), as análises organizacionais dos processos criam condições que possibilitam a identificação e o preenchimento de lacunas de tempo de ciclo, custo, qualidade, gerenciamento entre departamentos e interfaces dentro das próprias unidades, além de implementar mudanças e alocar recursos de forma efetiva.

Como as escolhas dos processos mais importantes da organização estão relacionadas com o atendimento de clientes e com os valores envolvidos nas atividades que possam afetar significativamente os resultados da instituição de ensino (TACHIZAWA e ANDRADE, 2001), esses processos, num primeiro momento, são considerados fatores de avaliação, conjuntamente com as estratégias definidas para a instituição de ensino em função das características próprias do ambiente em que operam. Assim, a interação entre os agentes característicos de um certo domínio ambiental induz a escolha dos processos-chave da instituição de ensino.

Dessa forma, a definição dos processos-chave estratégicos, que seriam as prioridades em termos de racionalização e de padronização e, portanto, os oficiais da instituição de ensino, dão início a uma segunda fase de análise, com a aplicação de fatores de escolha internos à instituição de ensino superior.

Essa segunda fase busca confirmar a capacidade de racionalização e padronização, anteriormente especificada, com a análise de alguns parâmetros, como: 1. a capacidade de união de tarefas e atividades horizontalmente na estrutura organizacional, tendo uma função integradora e de âmbito intersetorial entre as unidades organizacionais; 2. o estágio atual de evolução (estabilidade) do processo em análise; 3. o resultado da avaliação dos clientes quanto à qualidade dos cursos fornecidos pelos atuais processos; 4. pressões externas à instituição, quanto a exigências contingenciais, que demandem uma urgente intervenção no

processo, independentemente de seu grau de importância relativa, devido à falta de controle sob variáveis externas.

Com a aplicação dos fatores em análise, em ambas as fases, identificam-se os processos-chave e, por consequência, os não estratégicos ou de nível operacional. Esses últimos são assinalados como sendo voltados para os clientes internos, de abrangência intra-setorial, de natureza estruturada ou de menor complexidade e inerentes a baixos valores envolvidos.

O processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores, em que cada etapa acrescenta valor às etapas precedentes, como observado na criação ou apresentação de um produto. Como o processo está diretamente ligado ao tipo de ambiente em que a organização está inserida, no âmbito da instituição de ensino superior, os gestores devem identificar os processos produtivos que compõem a cadeia de agregação de valor de modo que seja possível o alcance da missão da instituição, eliminando desperdício de tempo e trabalho.

Como Tachizawa e Andrade (2001) apontam, em uma organização, parte-se do pressuposto de que as informações sejam necessárias para solução de processos decisórios e então é importante que se identifiquem os sistemas de informação relevantes e relacioná-los aos processos sistêmicos previamente identificados pela organização. Desse modo, os sistemas de informação que não se correlacionam a nenhum dos processos-chave devem ser eliminados, ou colocados fora das prioridades da organização, uma vez que não contribuirão para a obtenção dos resultados esperados. Assim, uma forma de identificar prioridades de informatização é correlacionar os sistemas de informação aos processos-chave, hierarquizando-os em estratégicos e operacionais. Os estratégicos agrupam-se nas aplicações acadêmicas, e os Sistemas de Apoio às Decisões – SADs – e, no nível operacional, encontram-se os Sistemas Processadores de Transação – SPTs.

Para Tachizawa e Andrade (2001), são consideradas aplicações acadêmicas aquelas relacionadas diretamente com o processo ensino-aprendizagem, além do laboratório de informática, tais como: 1. sistemas multimídias voltadas ao atendimento dos alunos; 2. bibliotecas virtuais, bibliotecas eletrônicas; 3. sistema de comunicação entre alunos, professores e instituição baseado nos recursos da Internet; 4. redes à distância interligando unidades acadêmicas e outras instituições conveniadas.

Uma universidade, por ser considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, pelos objetivos diversificados e imprecisos, bem como

por ser executora de múltiplas funções, é pertinente a realização de esforços para entender o seu modo organizacional marcado por uma rede compartilhada de relações e conflitos nem sempre percebida.

Desse modo, o modelo adotado nesta pesquisa contempla as particularidades da realidade brasileira quanto à gestão das IES, uma vez que as organizações que estão se adaptando às mudanças econômicas e políticas atuais caracterizam-se por serem dinâmicas e ágeis nos processos de mudanças, ao adotarem estruturas organizacionais mais achatadas e centradas em equipes. Isso, por sua vez, leva à minimização da hierarquia burocrática, sendo o compromisso, em vez do controle, o indutor de processos organizacionais que privilegiam a produtividade e a qualidade (TACHIZAWA E ANDRADE, 2001).

A seção IV (Organização e Gestão do Trabalho) do instrumento de dados (APÊNDICE B) apresenta os indicadores pelos quais a dimensão *estrutura e processos de trabalho* foi operacionalizada. Na figura 23 estão identificadas as características de cada dimensão adotada, como também as questões que serão utilizadas para mensurá-las.

Indicadores	Características	Questões
Especialização	Meios pelos quais a empresa utiliza recursos para alcançar seus objetivos por meio de estratégias	23
Forma	- Maneira pela qual se projetam e estruturam cargos individuais e são combinados em departamentos - Número de indivíduos que compõem os departamentos de uma organização	24
Distribuição de poder	Localização e distribuição da autoridade para tomar decisões	25 e 26
Departmentalização	Meios de coordenação e de entrosamento entre as partes da organização	27
Processos de trabalho	Tarefas que devem ser executadas, número de executores, distribuição do trabalho entre eles e tecnologia empregada para a obtenção dos resultados esperados	28, 29 e 30.

Figura 23 - Operacionalização da dimensão *Organização das Estruturas e dos Processos de Trabalho*

Fonte - GALBRAITH (1995); CHIAVENATO (2000); TACHIZAWA e ANDRADE (2001), e MEC/INEP/SEEC (2002).

4.7.2 Organização e gestão das pessoas

As políticas de gestão de pessoas acompanharam, de certo modo, a história das organizações e seus modelos teóricos, com o intuito de possibilitar a melhor combinação possível de fatores que permitiram a produção de talentos necessários aos requisitos estratégicos e estruturais moldados pelas organizações. O perfil da mão-de-obra e o segmento de atuação das organizações eram fatores determinantes, dentre outros, na seleção de habilidades que permitiram o sincronismo entre as escolhas estratégicas e as capacidades organizacionais exigidas. Assim, pela flexibilidade da ligação dos indivíduos com a organização, diferenciais competitivos puderam ser conquistados em função da flexibilidade organizacional que a organização atingiu.

Ao propor o modelo *STAR* para a escolha de *designs* organizacionais, Galbraith (1995) preconizou que a gestão de pessoas assumiu o papel de influenciador e visou definir as habilidades dos membros de uma organização. Ações relativas à formação de competências, orientação do corpo gerencial, acompanhamento da cultura da empresa, administração de pessoal, promoção de trabalho em equipe caracterizavam o perfil das políticas de gestão de pessoas. Galbraith (1995) sugeriu que as políticas de gestão de pessoas deviam ser congruentes com a estrutura e os processos organizacionais, a fim de influenciar a direção estratégica estabelecida.

Para Anthony e Young (1999), o comportamento das pessoas nas organizações é um importante fator a ser gerenciado, de modo a permitir a congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos e necessidades organizacionais. Como os objetivos organizacionais são os objetivos delineados pela alta direção e, muitas vezes, os membros das organizações têm a tendência de agir em prol de interesses próprios, os objetivos da organização, freqüentemente, não são alcançados.

Para que a atividade de gerir pessoas pudesse trazer mais benefícios para uma organização, os profissionais envolvidos na atividade deviam ter capacidade para agir operacional e estrategicamente. Desse modo, a compreensão dos resultados da organização era fundamental, assim como o entendimento das ações específicas a serem executadas.

O papel da gestão de pessoas se concentrou no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia da organização como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional que gerencia pessoas, pouco a pouco, se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa para atingir seus objetivos (ULRICH,

2001).

Ulrich (2001) ainda apontou que os profissionais incumbidos da gestão de pessoas assumiam quatro papéis genéricos em suas atividades: 1. execução da estratégia; 2. eficiência administrativa; 3. dedicação profissional; 4. administração da transformação e da mudança, o que possibilitou que esses profissionais pudessem articular e garantir resultados às suas organizações.

Tachizawa e Andrade (2001) alegaram que a finalidade de qualquer organização somente pode ser atingida pelo desempenho dos recursos humanos que a compõem. Os cargos deviam ser projetados para apoiar as etapas dos processos produtivos, bem como os ambientes do cargo deviam ser estruturados para permitir que as pessoas dessem sua contribuição máxima à eficácia e à eficiência organizacionais. Há, portanto, a necessidade de que sejam realizadas análises acerca dos postos de trabalho e que os executores desenvolvam suas atividades, independentemente do nível que ocupam na hierarquia da organização. A análise dos postos de trabalho implica definir as funções a serem exercidas na organização pelos recursos humanos, sendo tais funções, por sua vez, definidas de acordo com os processos delineados para a organização. As pessoas devem se esforçar para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com vista ao crescimento e à sobrevivência.

Como os recursos humanos compõem a característica mais marcante de uma instituição de ensino, as pessoas que exercem cargos gerenciais necessitam ter uma visão global, mediante a qual possam perceber como as suas atividades são inter-relacionadas, de modo a possibilitar maior produtividade em relação ao trabalho coletivo.

Tachizawa e Andrade (2001) ilustram a ligação entre a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica em uma IES, postulando que os objetivos do processo de gestão de recursos humanos, que irão subsidiar o planejamento, devem ser estabelecidos coerentemente com os objetivos da instituição, a fim de orientar a obtenção desses objetivos por parte dos funcionários. Para os autores, esse planejamento contempla a alocação de responsabilidades, as políticas e os procedimentos de trabalho.

As diretrizes da gestão dos recursos humanos devem ser caracterizadas pela flexibilização com uma delegação planejada, de modo que o gestor de um curso possa liderar uma pequena *instituição de ensino* no contexto da instituição de ensino como um todo (TACHIZAWA e ANDRADE, 2001)

Para esses autores, o êxito de uma instituição de ensino depende das habilidades,

da motivação e da criatividade de seus professores e funcionários que, por sua vez, resultam das oportunidades de aprendizado, caracterizadas por meio de treinamento, rodízio de funções e remuneração baseada nas habilidades e na criatividade. Além disso, o treinamento na execução da atividade oferece uma forma eficaz de melhorar o desempenho global da instituição, precisando que o desenvolvimento dos recursos humanos, cada vez mais, seja ajustado à diversidade de funcionários e às práticas de trabalho flexíveis, com especial atenção para a empregabilidade e a segurança no emprego.

Assim, os maiores desafios na área de desenvolvimento de recursos humanos estão relacionados aos fatores de recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e promoção, bem como ao alinhamento da gestão de recursos humanos com os planos estratégicos e com os processos-chave da instituição (GALBRAITH, 1995; TACHIZAWA e ANDRADE, 2001). Isso leva a crer que a coleta e utilização de informações relativas a habilidades, criatividade, satisfação, motivação e bem-estar dos funcionários podem estar relacionadas a indicadores que reflitam a produtividade e a satisfação dos clientes.

Tachizawa e Andrade (2001) conceituaram o planejamento de recursos humanos como o processo de decisão antecipado a respeito dos recursos humanos necessários para que uma instituição de ensino superior atinja os seus propósitos estratégicos em um determinado período de tempo. Trata-se de prever a força de trabalho e os talentos humanos necessários aos processos, para fins de realização das atividades acadêmicas e administrativas. Nesse planejamento, devem ser consideradas as ações de criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da instituição, como também a criação, a manutenção e o desenvolvimento de condições organizacionais e o desenvolvimento e a satisfação plena dos recursos humanos para o alcance dos objetivos individuais.

A dimensão *Organização e Gestão das Pessoas* nesta pesquisa foi operacionalizada na seção IV (Organização e Gestão do Trabalho), item B do questionário que foi utilizado para a coleta de dados (APÊNDICE B). A figura 24 detalha as características de cada um dos indicadores utilizados, assim como indica as questões utilizadas para mensurá-los.

Indicadores	Questões
Atividades dos gestores	33, 34, 35 e 36
Liderança	37
Recompensas	38 e 39
Comunicação	40
Treinamento	41
Incentivo	42
Enriquecimento de cargo	43
Criatividade	44
Crítérios de admissão e progressão na carreira	45
Capacitação	46
Qualificação	47, 48 e 49

Figura 24 - Operacionalização da dimensão *Organização e Gestão das Pessoas*

Fonte - GALBRAITH, 1995; TACHIZAWA e ANDRADE, 2001; ULRICH, 2001 e MEC/INEP/SEEC (2002).

4.7.3 Organização e gestão da infra-estrutura

A área de infra-estrutura conhecida como de serviços gerais tem sido relegada a um segundo plano dentro das organizações por muitos anos. No entanto, devido à abrangência, essa área detém enorme importância logística dentro de qualquer instituição organizada, uma vez que interage com todos os demais setores e com as instâncias da organização.

Costa (1999) aponta que a área de serviços gerais engloba as atividades de manutenção predial e de equipamentos em geral, limpeza e conservação das dependências e mobiliário entre outras. Ou seja, em função da diversidade de atividades, trata-se, na verdade, de escopo complexo, que exige muito trabalho e determinação da parte de seus responsáveis. Assim, o escopo da área de serviços gerais está relacionado ao atendimento das necessidades dos clientes internos, nas condições de qualidade, prazos e custos adequados em cada caso às normas vigentes.

Consoante Tachizawa e Andrade (2001) apontam, no âmbito das IES, o processo de ensino aprendizagem, voltado para os estudantes e que engloba, dentre outras, as atividades de admissão, matrícula, ensino, avaliação e certificação, tem o suporte de diversos outros, chamados de apoio e que se relacionam com o atendimento dos órgãos internos da

instituição.

Costa (1999) assinalou que muitas instituições, quando pensaram em serviços gerais, imediatamente imaginaram o seu lado operacional, esquecendo-se de que esse, isoladamente, somente executará tarefas em curto prazo, de maneira desordenada e orientada para o *micro*. Pois as atividades operacionais não funcionam corretamente sem a realização das fases de planejamento e controle. As principais atividades da área de serviços gerais ou de infra-estrutura se relacionam com: 1. manutenção predial e de equipamentos em geral de caráter preventivo e corretivo; 2. limpeza e conservação; 3. segurança patrimonial.

O principal problema que aflige a área de infra-estrutura, conforme argumenta Costa (1999), se relaciona com a constância de pedidos de providências em caráter de urgência, o que leva o surgimento de pontos negativos que desgastam a imagem dessa área organizacional. A possibilidade de executar os serviços por um custo excessivo e com falhas ou, mesmo, de não executá-los exemplificam esta problemática.

Verifica-se que as ações pertinentes à prestação de serviços de infra-estrutura em uma organização não só possibilitam as reduções de custos, como podem incrementar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho organizacional. Principalmente se for considerado que esse tipo de ação muitas vezes não requer grandes investimentos, bastando apenas que haja a utilização mais racional de trabalho (COSTA, 1999).

No contexto de uma organização de ensino superior, dada a avaliação que o MEC realiza periodicamente para verificar a adequação da instituição e de seus cursos à legislação vigente no setor, a gestão da infra-estrutura, compreendendo as instalações gerais, especialmente, as bibliotecas, salas de aula, os laboratórios e os equipamentos, utilizados torna-se um fator indispensável para a obtenção de uma boa avaliação, assim como possibilita uma maior adequação da organização ao ambiente e a sua sobrevivência no tempo.

A dimensão *Organização e Gestão das Estruturas* foi operacionalizada na seção IV (Organização e Gestão do Trabalho), do item C do questionário, utilizado para a coleta de dados (APÊNDICE B). A figura 25 detalha as características de cada um dos indicadores usados e indica as questões para mensurá-los.

Indicadores	Questões
Instalações gerais	50, 51, 52, 53, 54 e 55
Equipamentos	56, 57, 58 e 59
Biblioteca	60, 61, 62, 63 e 64
Laboratórios	65, 66, 67 e 68

Figura 25 - Operacionalização da dimensão *Organização e Gestão da Infra-estrutura*
 Fonte - COSTA, 1995; TACHIZAWA e ANDRADE, 2001 e MEC/INEP/SEEC, 2002.

4.8 A variável condicionada

As dimensões de efetividade para operacionalizar a variável condicionada do modelo multidimensional proposto foram escolhidas a partir dos trabalhos desenvolvidos por Cameron (1978) e Bertucci (2000), levando-se em consideração, também, algumas adaptações necessárias ao contexto atual das instituições de ensino no Brasil. Para tanto, foram utilizadas algumas variáveis presentes no Manual de Avaliação Institucional do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais – INEP.

A fim de avaliar a existência e a intensidade de relações com as variáveis condicionantes desta pesquisa, ou seja, mudanças no ambiente, estratégias gerenciais, organização e gestão das estruturas e processos, organização e gestão de pessoas e organização e gestão da infra-estrutura, a variável condicionada foi composta por seis dimensões, como descrito na figura 26.

Dimensões de efetividade	Itens utilizados na operacionalização	Questão
Atendimento às demandas do corpo discente	▪ Satisfação educacional ▪ Desenvolvimento individual ▪ Desenvolvimento acadêmico ▪ Desenvolvimento na carreira	69 - 78
Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários	▪ Satisfação com o trabalho ▪ Qualificação e desenvolvimento profissional	79 - 87
Abertura do sistema e interação com a comunidade	▪ Integração com a comunidade ▪ Pesquisas sócio-econômicas	88 - 89
Habilidade em adquirir recursos	▪ Habilidade p/ atrair e manter alunos ▪ Habilidade p/ atrair e manter docentes	90 - 91
Responsabilidade social	▪ Postura ética ▪ Trabalho voluntariado ▪ Saúde e bem-estar ▪ Relação com a comunidade ▪ Uso eficaz de água ▪ Uso eficaz de energia elétrica ▪ Minimização de resíduos ▪ Coleta seletiva e reciclagem	92 - 102
Vitalidade organizacional	▪ Comunicação ▪ Liderança ▪ Conflitos ▪ Supervisão ▪ Vitalidade	103 - 108

Figura 26 - Operacionalização da variável *Efetividade Organizacional*

Fonte: CAMERON, 1978 e BERTUCCI, 2000, adaptada pelo autor da dissertação.

4.9 Modelo da pesquisa

O modelo desta pesquisa foi estruturado a partir das variáveis condicionantes relativas às ações e políticas utilizadas pelas unidades amostradas da PUC Minas, levando-se em consideração as pesquisas anteriores com ênfase em Milliken (1985, 1987 e 1990), para mudanças no ambiente externo, Chaffee (1985 e 1989) para estratégias gerenciais, Tachizawa e Andrade (2001) e MEC (2002) para a organização e gestão do trabalho, como identificado na figura 27.

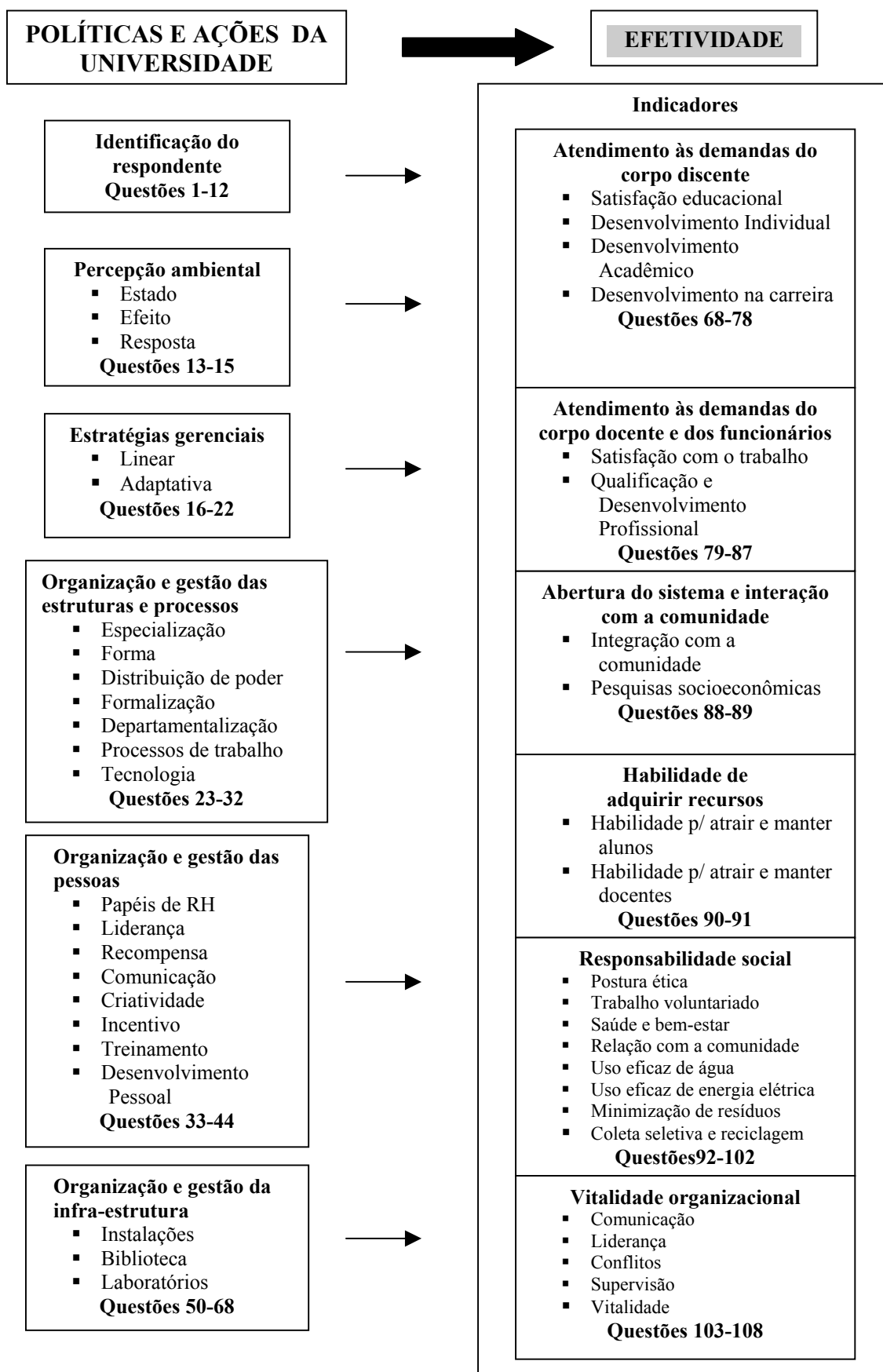


Figura 27 - Modelo proposto para avaliar a Efetividade Organizacional das Unidades da PUC Minas

Fonte - BERTUCCI, 2000, p. 174, adaptada pelo autor da dissertação.

Cinco das seis dimensões de efetividade foram selecionadas a partir dos trabalhos de Cameron (1978) e Bertucci (2000). Estas foram denominadas atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários, abertura do sistema e interação com a comunidade, habilidade em adquirir recursos e vitalidade organizacional.

Na análise da dimensão *atendimento às demandas do corpo discente*, buscou-se verificar como as variáveis externas do modelo proposto exerceram influências sobre os alunos no tocante à satisfação, ao desenvolvimento individual, ao desenvolvimento acadêmico e ao desenvolvimento na carreira dos alunos.

Em relação à *dimensão atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários*, procurou-se verificar como as variáveis condicionantes do modelo proposto exerceram influências sobre o comportamento dos funcionários em termos de satisfação com o trabalho e com os procedimentos de qualificação e desenvolvimento profissionais desenvolvidos nas unidades amostradas.

Em relação à *dimensão abertura do sistema e interação com a comunidade*, o modelo buscou verificar como as variáveis condicionantes influenciaram a capacidade das unidades amostradas de se relacionarem com as comunidades nas quais se encontravam inseridas.

Com referência à *dimensão habilidade de adquirir recursos*, a proposição se deu no sentido de verificar como as variáveis condicionantes influenciaram a capacidade das unidades em atrair e manter alunos e profissionais, abrangendo professores e funcionários.

A dimensão *vitalidade organizacional*, buscou verificar como as variáveis condicionantes influenciam a qualidade percebida do processo interno de comunicação e das relações entre departamentos, assim como o estilo de liderança exercido e o nível de conflito nas unidades.

Em relação à sexta dimensão *responsabilidade social*, o modelo buscou verificar como as variáveis condicionantes do modelo exerceram influência sobre o comportamento ético dos constituintes da organização em relação aos trabalhos voluntários, ações que priorizaram saúde e bem-estar, minimização do uso de água e energia nas dependências das unidades e de ações relacionadas à coleta seletiva de resíduos sólidos e de reciclagem, como

sugere o Instituto Ethos²⁴ (2003)

A inclusão dessa dimensão na composição do modelo é justificada a partir do argumento de Tachizawa (2002), uma vez que, em sua opinião, a responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de *efetividade*, como o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável, e a efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais.

E, finalmente, nos tópicos seguintes, será apresentada, por meio da análise estatística, a percepção dos coordenadores de curso sobre as variáveis (Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Dimensões de Efetividade) que compõem o modelo de efetividade proposto no capítulo 3 desta pesquisa.

²⁴ Informações retiradas do sítio do Instituto ETHOS na internet < www.ethos.org.br > Acesso em 18 maio 2003.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM USO DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

5.1 Perfil dos coordenadores de cursos

A amostra estratificada foi composta por 40 coordenadores de cursos de graduação das quatro unidades da PUC Minas consideradas nesta pesquisa, respectivamente os de Arcos, Betim, Contagem e Coração Eucarístico, analisando-se, em média, 71,43% dos cursos de cada unidade.

A titulação predominante dos coordenadores de cursos é a de mestre (60%), havendo uma considerável ocorrência de doutores (22,5%). Especialistas respondem por 10% dos cargos de coordenação, sendo que 5% da amostra têm a titulação de graduado como evidencia a figura 28. 2,5% dos coordenadores realizaram cursos de pós-doutorado e as faixas etárias predominantes são de 35 a 45 anos (42,5%) e de 45 a 55 anos (32,5%). Coordenadores com idade entre 25 e 35 anos correspondem a 15% da amostra, e, com mais de 50 anos, a 10% da amostra. A distribuição por sexo dos coordenadores, na análise agregada, revela uma pequena predominância de homens (57,5%) em relação a mulheres (42,5%). No entanto, quando essa análise é realizada por unidades, a predominância de homens torna-se expressivamente superior ao de mulheres. Na unidade de Arcos foi observada a proporção de (83,3%) homens e (16,7%) de mulheres, enquanto, para as unidades de Betim e Contagem, observou-se apenas a ocorrência de homens na função de coordenador de curso. Exceção a essa relação foi observada na unidade do Coração Eucarístico onde a proporção de mulheres na função de coordenador de curso superou a de homens, ou seja, 57,1% de mulheres em relação a 49,1% de homens.

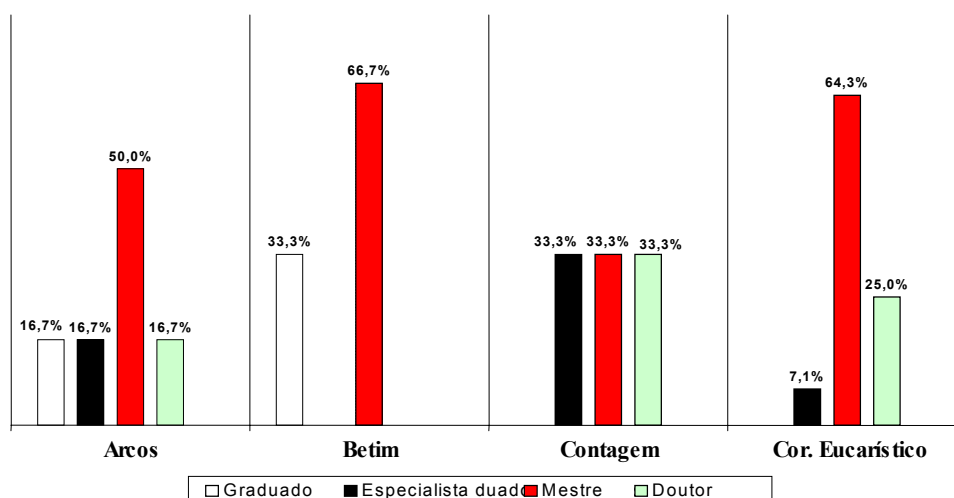


Figura 28 - Gráfico mostrando a titulação dos entrevistados por unidade
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com referência à graduação dos coordenadores, 79,5% desses são graduados nos mesmos cursos que coordenam e, como indicado na figura 29, quase a metade (47,5%) está exercendo a função entre dois e três anos.

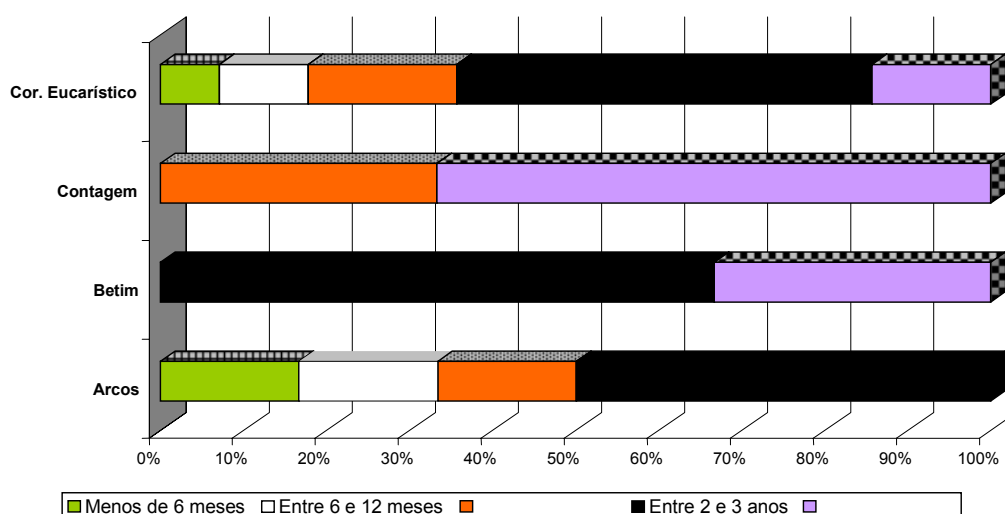


Figura 29 - Gráfico mostrando o tempo de atividade como coordenador
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com relação ao tempo dedicado à docência na instituição, os coordenadores estão distribuídos da seguinte forma: 25% trabalham na instituição há menos de cinco anos; 17,5% entre cinco e 10 anos; 22,5% entre 10 e 15 anos; 22,5% entre 15 e 20 anos e 12% há mais de 25 anos, revelando uma distribuição aproximadamente uniforme, como demonstrado na figura 30. A maioria dos coordenadores está alocada no regime de dedicação exclusiva, ou seja, 65% deles dedicam 40 horas de trabalho semanal à Universidade, sendo que 57,5% deles lecionam duas disciplinas.

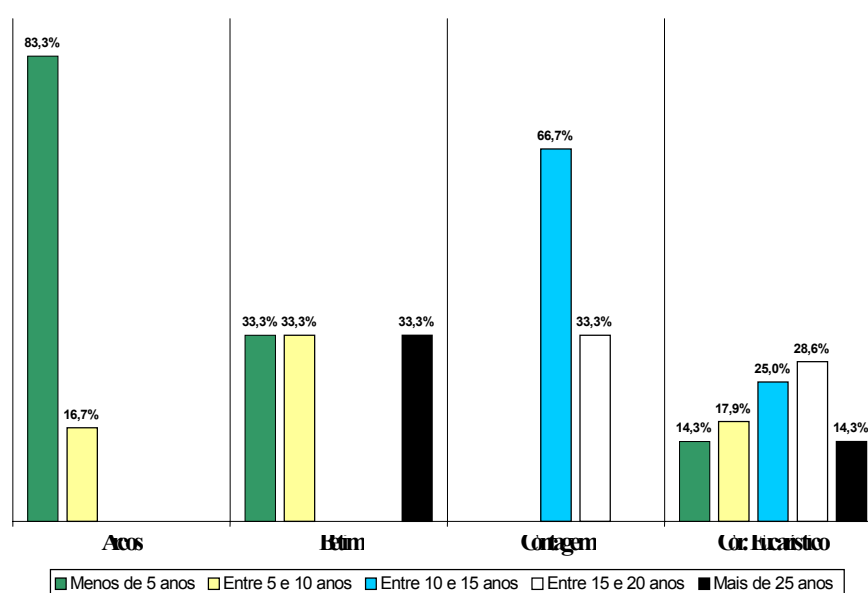


Figura 30 - Gráfico mostrando o tempo de docência por unidade
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

5.2 Percepção ambiental

Para a análise das respostas relativas à variável *Percepção Ambiental*, foram tomados como referência os três tipos de incerteza ambiental apontados por Milliken (1985 e 1987): 1. incerteza sobre o estado; 2. incerteza sobre o efeito; 3. incerteza sobre a resposta.

O primeiro tipo ambiental relativo à incerteza sobre o estado foi medido pela questão 13 do APÊNDICE B, com o objetivo de verificar em que medida os coordenadores de curso estavam seguros sobre as informações de que dispunham para avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior. 47,5% dos respondentes revelaram

que se sentiam medianamente seguros, 45% responderam que se sentiam satisfatoriamente seguros e 7,5% revelaram ter segurança total sobre a percepção dos fatores externos que podem influenciar o setor de ensino superior. Tais resultados indicam que os coordenadores de curso estão atentos à dinâmica do setor de negócios em que se inserem. É bem provável que fatores como a globalização do ensino (CREBERT, 2000); a mudança nos padrões de competitividade, o incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão e a educação virtual (BERTUCCI, 2000) estejam sendo percebidos por esses gestores intermediários e os levando a buscar mais informações sobre o ambiente em que operam.

A questão 14 do APÊNDICE B buscou mensurar em que medida os coordenadores de curso se sentiam seguros para avaliar os efeitos específicos do ambiente externo sobre a unidade de ensino na qual trabalham. As respostas obtidas indicam que 47,5% dos respondentes se sentem medianamente seguros para avaliar os diversos efeitos do ambiente externo sobre a unidade em que estão alocados e, da mesma forma, 47,5% dos coordenadores revelaram sentir-se satisfatoriamente seguros para avaliar os efeitos do meio ambiente sobre a unidade de ensino onde trabalham. Manifestaram sentir-se totalmente inseguros 2,5% dos coordenadores, e diametralmente 2,5% das respostas indicaram que os respondentes estão totalmente seguros sobre os efeitos dos fatores ambientais sobre a unidade de trabalho.

Quando os dados foram analisados por unidades, ficou nítido um padrão de respostas obtido junto aos coordenadores de três das quatro unidades analisadas. Somente a unidade de Betim, revelou discrepância como indicado pela figura 31. Pois 66,7 % dos coordenadores dessa unidade manifestaram satisfatória segurança para analisar os efeitos específicos do ambiente externo sobre a unidade de ensino onde trabalham, enquanto 33,3% manifestaram ter pouca segurança para fazer tal avaliação. Levando em consideração que mais de 60% dos coordenadores dessa unidade está há mais de dois anos na função, seria de se esperar que não houvesse esse resultado. Entretanto, deve-se observar que exatamente 33,3% destes profissionais estão titulados em nível de graduação. Então, surge uma indagação de que é possível que as atividades acadêmicas exercidas por esses profissionais sejam preponderantes às gerenciais, pois também 33,3% dos coordenadores lecionam há mais de 25 anos.

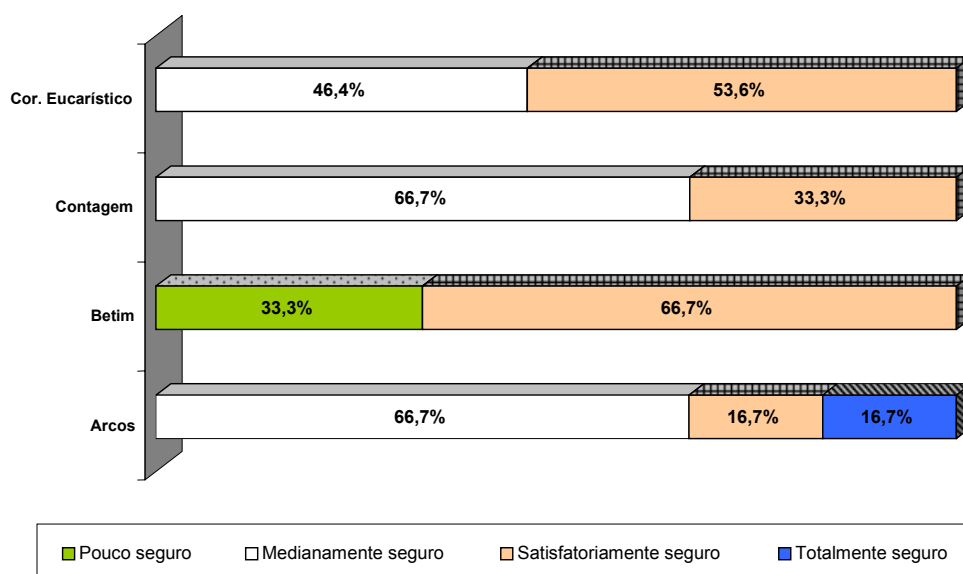


Figura 31 - Gráfico mostrando os efeitos específicos do ambiente externo sobre a unidade de ensino

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com relação à capacidade de avaliar as possíveis alternativas de ação para lidar com as mudanças do ambiente externo e possibilitar a tomada de decisões estratégicas, apenas 5% dos coordenadores assinalaram que a direção da unidade de ensino em que atuam apresenta um baixo grau de segurança para tomar decisões. A análise da questão aponta também que 50% dos coordenadores julgam acreditar que há pouca margem de segurança da direção da unidade de ensino para tomar decisões estratégicas e que 45% desses gestores intermediários têm a percepção de que a direção da unidade de ensino é habilidosa na leitura e interpretação do ambiente externo e na criação de alternativas de ação estratégica, apresentando grau de segurança bastante satisfatório para a tomada de decisão, conforme é mostrado na figura 32.

5%	50%	45%
A direção desta unidade de ensino considera praticamente impossível avaliar as possíveis alternativas de ação para lidar com as mudanças do ambiente externo, dado o alto grau de incerteza quanto aos resultados de cada alternativa, e isto tem dificultado a tomada de decisões estratégicas	A direção desta unidade de ensino tem se esforçado para analisar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo e para avaliar as possíveis alternativas de ação, mas dadas as incertezas quanto aos resultados que podem advir da adoção de cada uma dessas alternativas, a tomada das decisões estratégicas é feita com uma margem de segurança pouco satisfatória	A direção desta unidade de ensino tem conseguido analisar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo e avaliar as possíveis alternativas de ação e seus resultados, o que tem possibilitado a tomada de decisões estratégicas com uma margem de segurança bastante satisfatória

Figura 32 - Quadro com a percepção ambiental e a incerteza sobre a resposta

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Fatores externos como o aumento de autorizações de funcionamento para novos cursos de nível superior pelo MEC e as modificações promovidas pela LDBEN têm provocado uma acirrada disputa por nichos de mercado. Porém, como Leifer e Huber (1977) e Boeker e Goldstein (1991) argumentam, muitos gerentes somente estabelecem vínculos entre a organização e o ambiente quando sérias ameaças são percebidas no ambiente. Como as mudanças no ambiente externo e interno das organizações ocorrem, muitas vezes, de forma abrupta e constante em termos de tecnologia, processos e estrutura, está cada vez mais difícil a definição de estratégias lineares e de longo prazo nas organizações. Então, é de se esperar que os gestores das unidades acadêmicas avaliadas tenham uma certa dificuldade para tomar decisões com margem satisfatória de segurança a fim de promover a sustentabilidade da instituição no cenário socioeconômico.

5.3 Estratégias de gestão

A análise da questão 16 do APÊNDICE B relativa à sistematização e formalização do planejamento de atividades acadêmicas e administrativas na unidade de ensino revela haver uma concordância sobre a existência desse tipo de planejamento nas unidades de ensino da PUC Minas amostradas, pois mais da metade dos coordenadores de curso assinalaram para

a existência de formalização e disseminação dessa atividade em suas unidades. Especificamente, 33,3% dos coordenadores apontaram que a unidade desenvolve uma estratégia que é disseminada de forma sistemática e periódica, e 25,6%, que a definição da estratégia se dá de forma participativa na unidade. No entanto, 35,9% dos coordenadores afirmaram que a unidade desenvolve estratégias de forma informal, ao passo que 2,6% dos coordenadores atestaram não existir nenhuma estratégia formal ou informal. Da mesma forma, 2,6% dos coordenadores asseguraram não ter nenhuma informação sobre o planejamento estratégico das atividades acadêmicas e administrativas.

Uma análise mais detalhada desses dados sugere que os coordenadores de cursos podem estar percebendo e interpretando as mudanças ambientais de maneira diferenciada, conforme valores e preferências individuais. Isso corrobora a posição de Weick e Daft (1983) para qual os valores organizacionais são mais adequadamente compreendidos em função da percepção que as pessoas têm do ambiente organizacional do que em função das descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização. E como, muitas vezes, é o grupo dirigente que primordialmente interpreta a importância dos eventos e comunica à organização o seu ponto de vista por meio de discursos e reproduzindo padrões, é factível que as respostas apresentadas pelos coordenadores reflitam as idiosincrasias relativas às suas funções (SILVA 2002), conforme relatado no capítulo da metodologia. Como aponta um dos entrevistados.

"Algumas decisões e alguns planejamentos, são simplesmente comunicados, mas para outros há um nível de participação na concepção quase que na reflexão, não é, mas na hora de fechar é fechado por eles" (sic E₁).

Além do questionamento acerca da existência ou não de mecanismos de planejamento das atividades acadêmicas e administrativas nas unidades, outras seis dimensões estratégias de gestão foram analisadas sob o enfoque dos coordenadores de cursos: 1. inovação de serviços; 2. posicionamento no mercado; 3. sucesso organizacional; 4. desenvolvimento de recursos humanos; 5. interação com a comunidade; 6. processos de gestão. Para a análise dessas dimensões, foi utilizado o modelo proposto por Chaffee (1985, 1989), citado no capítulo da Metodologia da Pesquisa, objetivando discernir a ação estratégica entre os tipos linear e adaptativo, como demonstrado na figura 33.

Inovação de serviços		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 37,5%	Adaptativa 62,5 %
	Esta unidade observa e se mantém atenta ao desenvolvimento e lançamento de cursos e/ou serviços dos seus concorrentes, buscando adequar-se para se manter no mesmo nível	Esta unidade é reconhecida por sua capacidade criativa e inovadora, demonstrada via desenvolvimento pioneiro de cursos e/ou serviços
Posicionamento no mercado		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 35%	Adaptativa 65%
	Esta unidade acredita que metodologias tradicionais de ensino devem ser mantidas para o alcance do sucesso de seus alunos	Esta unidade adota uma estratégia de atuação mais flexível que possibilita ajustes e mudanças nos métodos de ensino para atender as necessidades identificadas no mercado e atrair novos alunos
Desempenho organizacional		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 12,5%	Adaptativa 87,5 %
	O sucesso desta unidade de ensino está associado à quantidade de alunos matriculados em seus cursos	O sucesso desta unidade de ensino está associado à qualificação de seus alunos em relação às necessidades da sociedade em que está inserida
Desenvolvimento de recursos humanos		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 47,5%	Adaptativa 52,5%
	A direção desta unidade enfatiza o treinamento de seus funcionários com vistas ao controle e a cobrança de resultados	A direção desta unidade privilegia a iniciativa e o desenvolvimento de seus funcionários
Interação com a comunidade		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 32,5%	Adaptativa 67,5%
	A direção desta unidade não tem privilegiado parcerias com empresas e instituições locais	A direção desta unidade é habilidosa no desenvolvimento de parcerias com empresas e instituições locais
Processos de gestão		
Dimensão		
Perspectiva	Linear 35%	Adaptativa 65%
	Esta unidade observa e acompanha, com atenção, as novas tendências relativas aos processos de gestão educacional, mas não consegue implementar as mudanças que considera importantes, com a rapidez desejada	Esta unidade age sempre de forma proativa e tem conseguido implementar transformações nos processos de gestão educacional com a agilidade e a eficácia requeridas pelas mudanças na sua área de atuação

Figura 33 - Quadro com as dimensões estratégicas de gestão

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Observando-se a figura 33, fica evidente que a maioria dos coordenadores de cursos considera que existem ações claramente adaptativas em relação às diversas dimensões avaliadas. No tocante à dimensão *inovação de serviços*, 62,5% dos coordenadores assinalaram que o posicionamento estratégico é adaptativo, ou seja, que as unidades têm desenvolvido novos e diferentes cursos para se adequar às exigências da comunidade. Esse resultado corrobora o levantamento realizado pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES – (1997), no qual foram indicadas várias características do setor das IES e que destacou a competição entre as instituições via lançamento de novos cursos. Além disso, fica evidenciado, no capítulo 2, a diversificação de cursos da PUC Minas nos últimos anos.

Quanto à percepção da dimensão *posicionamento no mercado*, 65% dos coordenadores indicaram que as suas unidades estão buscando a adaptação do projeto pedagógico às necessidades do mercado.

Em relação à dimensão *desempenho organizacional*, 87,5% das respostas dos coordenadores revelam a existência de uma forte ação das unidades de ensino na busca pela qualificação dos alunos. Isto corrobora a abordagem adaptativa assinalada por Tachizawa e Andrade (2001) sobre a adequação das IES ao ambiente em que operam, pois nunca se falou tanto em avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas IES e jamais se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. De fato, os dados da PUCMinas, apresentados no capítulo 2, indicam que houve aumentos no número de convênios com empresas na ordem de 90%.

Com relação à dimensão estratégica *desenvolvimento de recursos humanos* percebida pelos coordenadores de curso, as respostas (52,5%) indicaram um posicionamento ligeiramente adaptativo. Os coordenadores de curso, tendo em vista o incremento do nível de comprometimento e de motivação dos professores para com os objetivos da organização, buscam as melhores formas possíveis de exercer a sua função gerencial em consonância com as diretrizes dos gestores da alta administração. Como os coordenadores exercem também funções docentes, eles são impelidos a minimizar continuamente as dificuldades de desenvolvimento profissional encontradas em relação ao corpo docente, o que não realizam em relação aos demais funcionários da unidade de ensino. Como aponta um dos entrevistados:

"Eu não conheço ninguém que faz uma triagem segura do pedido do aluno, então, eu posso pegar um pedido, que eu analiso uma, duas, três, quatro, cinco vezes a mesma coisa. Então, se alguém já tivesse feito essa triagem, este retrabalho seria poupado. Mas, agora o mesmo aluno está pedindo a mesma coisa, será que em dois meses mudou alguma coisa? (sic.E₂)."

À luz da transcrição acima, é importante observar que os coordenadores estão percebendo a realização dos processos de trabalho de apoio²⁵ pelos funcionários administrativos, como sendo de modo truncado e burocrático, embora admitam a existência de procedimentos de treinamento e desenvolvimento do corpo de funcionários nas unidades. Isso sugere a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de comunicação e de compartilhamento das *melhores práticas* por toda a organização, uma vez que o alto custo dos docentes exige suporte o quanto possível para a realização de suas tarefas especializadas, deixando para a assessoria de apoio o trabalho rotineiro.

Dos respondentes, 67,5%, identificaram ações adaptativas quanto à dimensão *interação com a comunidade*. Embora esse resultado aponte o esforço das unidades de ensino para atender às demandas da comunidade em que se inserem, como demonstrado nos capítulos anteriores, as atividades de extensão têm sido levadas a cabo nos últimos anos, haja vista a cobrança tanto do MEC quanto da sociedade. Contudo, o aumento do número de atividades de extensão registradas pela PUC Minas não vem acompanhando o crescimento do número de professores e de alunos ocorridos nos últimos anos.

Quanto à dimensão *processos de gestão*, 65% dos respondentes indicou estar havendo transformações nos processos de gestão educacional condizentes com o tipo adaptativo de estratégia proposto no modelo. Isso revela que, sob a ótica dos coordenadores de curso, está havendo nas unidades amostradas uma adequação da forma de gerenciamento em relação às necessidades do ambiente de negócios, pela utilização de processos contínuos de avaliação, como é o caso do PROPAV²⁶ que está sendo promovido na instituição. Um forte fator indutor desse processo é o Decreto n. 2.026/96²⁷ que estabeleceu procedimentos para o

²⁵ Processos administrativos essencialmente voltados para o atendimento dos órgãos internos da instituição de ensino (TACHIZAWA e ANDRADE, 2001).

²⁶ O Programa Permanente de Avaliação Institucional tem como objetivo geral, aferir a qualidade da prática educativa desenvolvida pela PUC Minas. Documentos relativos ao PROPAV podem ser encontrados no site da Pró-Reitoria de Graduação. Disponível em < www.pucminas.br >

²⁷ Decreto n. 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e IES. Disponível em < www.mec.gov.br >

processo de avaliação dos cursos e IES, mediante indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas de conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino.

A partir da percepção dos coordenadores de curso, verificada nos resultados expostos acima, é identificada nas unidades de ensino amostradas nesta pesquisa uma predominância do tipo estratégico adaptativo ao linear, tomando como base a tipologia proposta por Chaffee (1985 e 1989).

5.4 Organização e gestão do trabalho

5.4.1 Organização e gestão das estruturas e processos

Os dados desta seção identificam como os coordenadores de curso estão percebendo a escolha estrutural que a instituição realizou na tentativa de atingir os seus objetivos. Para tanto, cinco dimensões foram analisadas: 1. especialização; 2. forma; 3. distribuição de poder; 4. departamentalização; 5. processos de trabalho, como indicado no capítulo da metodologia da pesquisa. A figura 34 identifica as respostas obtidas.

A percepção dos coordenadores de curso quanto ao grau de especialização e treinamento dos funcionários nas unidades de ensino foi da ordem de 60%. Mais da metade dos respondentes acredita que os funcionários são especializados e treinados o suficiente para a execução de suas tarefas. Entretanto, como evidenciado anteriormente, uma boa parte dos coordenadores julgou que as atividades exercidas pelos demais companheiros de trabalho ocorrem de modo burocrático. Assim, os resultados corroboram a idéia de que o alinhamento da gestão de recursos humanos com os planos estratégicos deve ser refletido no investimento contínuo em educação, treinamento e oportunidades para os funcionários, principalmente no setor educacional.

% de respostas	40%	60%
Especialização	Nesta unidade, os funcionários são pouco especializados para a execução das tarefas administrativas	Nesta unidade, os funcionários são especializados e bem treinados para a execução de suas tarefas
% de respostas	30%	70%
Forma	A distribuição dos cargos e funções não tem contribuído para que os objetivos desta unidade sejam alcançados	A distribuição dos cargos e funções é consistente e atua em harmonia com os objetivos da unidade
% de respostas	57,5%	42,5%
Distribuição de poder	Observa-se um excesso de regras e regulamentos escritos nesta unidade, indicando uma elevada burocratização, o que restringe as iniciativas das pessoas	Bastante liberdade de ação é observada nesta unidade, já que existem poucas regras e regulamentos escritos, o que possibilita bastante liberdade de ação
% de respostas	50%	50%
Distribuição de poder	Nesta unidade, existe pouca delegação da autoridade e muita centralização das decisões no nível mais elevado da hierarquia, evidenciando uma grande dependência dos níveis intermediários	Nesta unidade, ocorre grande delegação de autoridade e forte descentralização das decisões para os níveis inferiores, conferindo grande autonomia para os mesmos
% de respostas	25%	65%
Departamentalização	A coordenação entre os diversos níveis e departamentos é um pouco <i>frouxa</i> , nesta unidade	Existe muita coordenação entre os diversos níveis e departamentos desta unidade, evidenciando um funcionamento coeso e harmônico
% de respostas	22,5%	77,5%
Processos de Trabalho	Nesta unidade, existe pouca integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica	Nesta unidade, existe boa integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica
% de respostas	47,5%	52,5%
Processos de trabalho	Nesta unidade, o suporte didático em informática tem contribuído pouco para a melhoria das atividades acadêmicas	Nesta unidade, o suporte didático em informática tem facilitado bastante a execução das atividades acadêmicas

Figura 34 - Quadro com a dimensão *Organização das Estruturas e dos Processos de Trabalho*
 Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Quanto à maneira pela qual se projetam e se estruturam cargos individuais e se os combinam em departamentos, 70% dos coordenadores de curso revelaram que a distribuição dos cargos e funções favorece a obtenção dos objetivos nas unidades. Como Mintzberg (1995) aponta, numa Burocracia Profissional, normalmente não há uma ampla formalização do trabalho profissional ou de sistemas para planejá-los ou controlá-los, e a linha intermediária de gestão é estreita devido à pequena necessidade de controle operacional. Desse modo, as

unidades operacionais podem ser amplas e absorver poucos gerentes na primeira linha de supervisão.

Em relação à localização e distribuição da autoridade na tomada de decisões, aproximadamente 42,5% dos coordenadores acreditam que existe autonomia nos níveis inferiores quanto a essa tomada. Desse modo, 57,5% dos respondentes apontam para o fato de que há um excesso de regras e regulamentos escritos, restringindo as iniciativas pessoais. Pois, como lembrou um dos entrevistados:

"As decisões não são tomadas aqui, são tomadas lá. Isso dificulta para que a gente possa fazer uma marcação correta. A direção tem as reuniões lá, e sempre tudo fica muito sujeito ao pessoal do planejamento, ao pessoal da área do financeiro e econômico. [...] O poder decisório está muito centralizado na Puc BH, ou Dom Cabral como eles chamam, no Coração Eucarístico.(sic. E₃)."

É possível que a percepção da centralização de poder nos níveis superiores da gestão identificada pelos coordenadores esteja associada à própria natureza do cargo de coordenação de curso. Pois cabe aos gerentes intermediários das organizações a tarefa de interpretação de visões e estratégias amplas em nível superior e da comunicação dessas aos gerentes de níveis inferiores que, por sua vez, devem executá-las (MANGALISO²⁸, *apud* KING et al., 2002).

Tais resultados sugerem que mudanças gerenciais internas podem estar ocorrendo em resposta a mudanças externas do ambiente e que o aumento de controle apresentado seja reflexo desse mecanismo. A forma estrutural apresentada sugere evidências sobre o mecanismo de adaptação das unidades de ensino às turbulências do cenário educacional brasileiro, a fim da sobrevivência no mercado. Pois, como apontado por Mintzberg (1995), a maioria dos controles externos leva a uma centralização e formalização da estrutura induzindo a ocorrência de uma burocracia mecanizada. Pois,

a burocracia profissional pode não ser de fato o tipo de estrutura mais apropriado para descrever a Universidade, pois uma descentralização extensiva não parece associar-se muito a certas práticas e processos percebidos em organizações desse tipo, particularmente Universidades particulares. Talvez o tamanho, a idade e o estilo de liderança possam explicar a sua existência ou não (BRITO e FACHIN, 2001, p. 3).

²⁸ MANGALISO, M. The strategic usefulness of management information as perceived by middle managers. *Journal of Management*, v. 21, n. 2, p. 231-50, 1995.

Além disso, universidades que focam mais o ensino do que a pesquisa podem estar mais associadas à burocracia mecanizada, uma vez que o trabalho dos professores é mais suscetível de controle central (BRITO e FACHIN, 2000). O que pode ser constatado à luz dos registros apontados anteriormente sobre o número de projetos de pesquisa.

Em burocracias profissionais, o controle sobre as decisões passa pelo controle da linha intermediária da organização (MINTZBERG, 1995). Isso ocorre pelo fato de os profissionais buscarem não só o controle sobre o seu próprio trabalho como também o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. E como são os coordenadores de curso que desempenham essas funções intermediárias entre os professores e a direção das unidades, é provável que haja uma predisposição natural em considerar que existe um bom entrosamento entre as diversas partes que compõem as unidades de ensino amostradas, como de fato foi apontado por esta pesquisa, pois 65% dos respondentes consideraram que os meios de coordenação entre as partes da organização possibilitam um entrosamento coeso e harmônico.

De modo geral, em relação à autonomia para tomar decisões, metade dos respondentes considerou haver delegação de autoridade e descentralização das decisões. No entanto, quando a análise se dá por unidades organizacionais, fica evidente que, para os coordenadores das unidades de Arcos e Betim, existe delegação de autoridade e descentralização das decisões, enquanto que para os coordenadores das unidades de Contagem e do Coração Eucarístico, há a percepção de que, na verdade, o que existe é uma forte centralização das decisões e pouca delegação da autoridade, como exposto na figura 35. Isso poderia induzir ao raciocínio de que o tamanho da unidade organizacional estaria dificultando a descentralização das decisões, mas quando comparadas as unidades de Betim e Contagem, revelam um número muito próximo de alunos matriculados em 2001, sendo de respectivamente 7.370 e de 7.187 alunos, o que refuta tal hipótese. Entretanto, é importante ressaltar que os pró-reitores que gerenciam as unidades organizacionais da PUC Minas têm certa autonomia para gerenciar suas unidades e, portanto, nesse processo, as suas características pessoais tornam-se fatores de influência em suas gestões. Especificamente no caso da unidade de Betim, vários relatos indicam que a gestão da pró-reitoria dessa unidade revela um caráter mais democrático e descentralizado ao contrário da gestão percebida na unidade de Contagem. Entretanto, com relação à unidade de Arcos, destaque deve ser dado à mudança da gestão ocorrida no final do ano de 2002 que culminou com o remanejamento da

pró-reitora que apresentava um perfil mais autocrático e centralizador de gestão. Desse modo, os resultados apresentados para a unidade de Arcos podem estar identificando mais o desejo dos coordenadores quanto a uma nova forma de gestão do que a reflexão do que foi a gestão passada.

Dos respondentes, 77,5% apontaram que existe boa integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica nas unidades de ensino amostradas. Esse resultado confirma o índice de resposta sobre o entrosamento entre as partes constituintes das unidades, como apontado anteriormente. Assim, tais resultados sugerem, apesar das pressões internas e externas sofridas pelas unidades, que processos integradores nas unidades organizacionais existem e são bem percebidos pela gestão intermediária das mesmas.

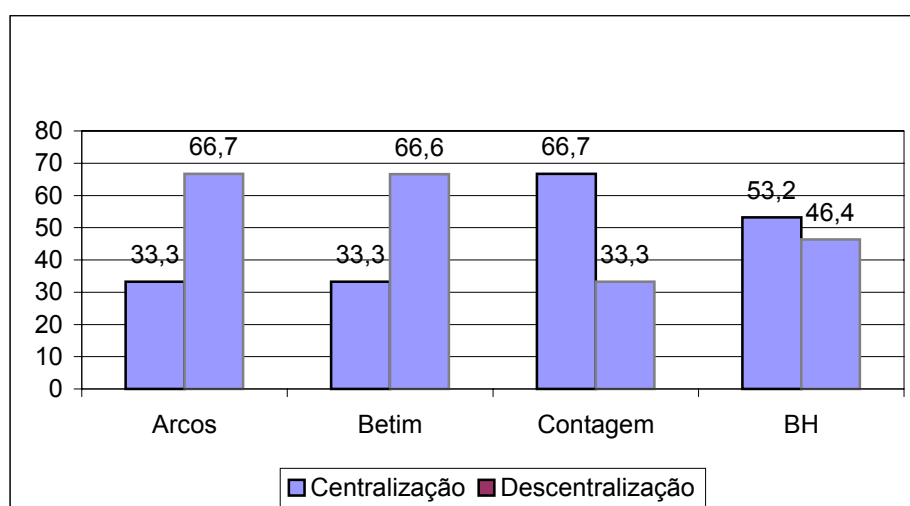


Figura 35 - Gráfico mostrando o poder para tomar decisões

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com relação ao suporte didático em informática, 52,5% dos respondentes julgaram que esse tem facilitado bastante a execução das atividades acadêmicas nas unidades organizacionais amostradas. Levando-se em consideração que as informações são necessárias à solução de problemas decisórios e que possibilitam maior autonomia de decisão, tal resultado sugere que os sistemas de informação utilizados nas unidades organizacionais têm possibilitado a obtenção dos objetivos organizacionais propostos.

A utilização de tecnologia mostrou-se acentuadamente diferenciada nas quatro

atividades analisadas: 1. atendimento a alunos; 2. uso de bibliotecas virtuais; 3. sistemas de comunicação entre alunos, professores e instituição baseados em internet e/ou rede local; 4. sistemas de comunicação entre unidades organizacionais. O uso mais intenso de aplicações tecnológicas aparece em relação às atividades de atendimento a alunos, na medida em que 75% das respostas indicam o uso de tecnologia em mais de 50% dessas atividades. Em segundo lugar, aparecem as atividades ligadas ao uso de bibliotecas virtuais, sendo que 46,2% das respostas indicam que há uso de mais de 50% de tecnologia em relação a essas atividades. 41% dos respondentes julgaram que o uso de mais de 50% de tecnologia é aplicado tanto para as atividades de comunicação entre alunos e professores, como entre as unidades organizacionais. A análise desses resultados sugere que possa ter havido uma sobreposição de perguntas, dado o mesmo nível de respostas encontrado para ambas as questões. Esses resultados, ilustrados na figura 36, indicam os esforços da PUC Minas no controle das atividades relacionadas ao processo ensino-aprendizagem dos alunos como: admissão, matrícula, avaliação do aprendizado, acervo bibliográfico e certificação final, embora haja a necessidade de melhorias nos processos de comunicação internos e, principalmente, externos.

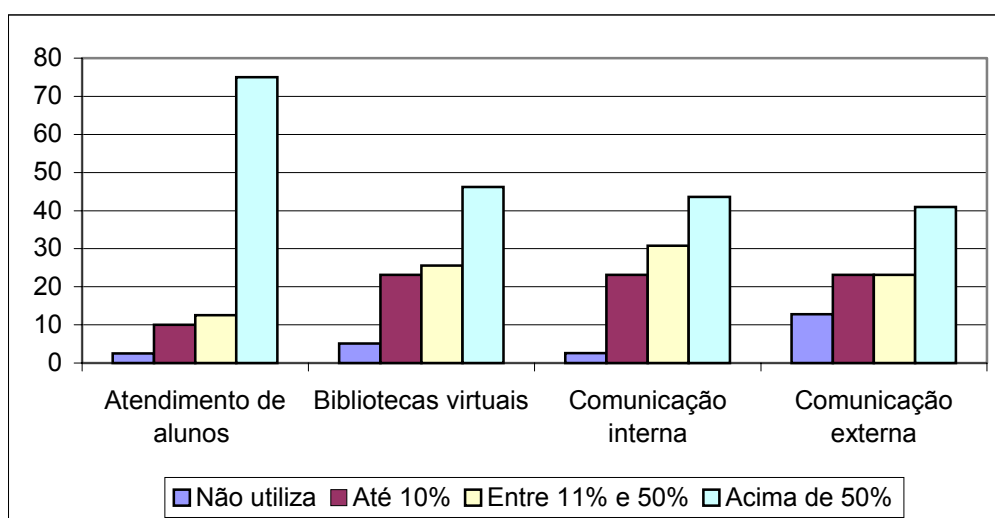


Figura 36 - Gráfico mostrando o nível de utilização de aplicações tecnológicas por atividades acadêmicas e administrativas

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

A despeito da constatação da alta frequência na utilização de aplicações tecnológicas nas atividades acadêmicas e administrativas, apenas 32,5% dos coordenadores afirmaram não haver nenhum fator que dificulta a adoção dessas aplicações. Dentre os fatores

dificultadores para a modernização tecnológica dos processos ensino-aprendizagem mencionados pelos outros 67,5% dos entrevistados, os resultados apresentaram um padrão equilibrado para as respostas. Acerca do fator conhecimento sobre as novas tecnologias, 37% dos respondentes o julgaram como de média importância; em relação ao fator falta de recursos financeiros, houve um índice de 38,5% de respostas, atribuindo grande importância para tal fator; 34,6% indicaram que a dificuldade para mudar a cultura da unidade em relação à utilização de tecnologia é um fator essencial ou de grande importância, e 46,2% dos respondentes afirmaram que o baixo nível educacional dos funcionários é um fator de média dificuldade.

5.4.2 Organização e gestão dos recursos humanos

Ao serem perguntados sobre a *gestão de pessoal* praticada na PUC Minas, apenas 10% dos respondentes afirmaram discordar de que as práticas gerenciais têm contribuído para o alcance de metas e objetivos da unidade. Especificamente, os coordenadores das unidades de Betim e Contagem não revelaram nenhuma discordância, como evidenciado pela figura 37, sendo que 87,5% deles concordaram que a gestão de pessoal praticada melhora a eficiência operacional das unidades organizacionais. A maioria dos respondentes, 90%, concorda, desde parcialmente até totalmente, que a gestão de recursos humanos adotada na instituição tem contribuído para o atendimento das necessidades pessoais dos funcionários, ao passo que 80% dos respondentes julgou que a gestão de pessoas tem contribuído de modo positivo para o mecanismo de adaptação das unidades às necessidades do ambiente de negócios.

Com relação às tarefas executadas pelos funcionários, 65% dos respondentes concordaram que as lideranças estimulam os grupos de trabalho. Já em referência às recompensas que influenciam a motivação das pessoas e dá sentido para os objetivos organizacionais, 82,5% dos respondentes concordaram que o trabalho é recompensado com justiça, ao passo que apenas 2,5% desses revelou discordância com a afirmação de que existe reconhecimento pelos superiores daqueles funcionários que desempenham seu trabalho com maior eficiência.

Apenas 25% dos coordenadores discordam de que os funcionários não conhecem os objetivos e metas da universidade, e cerca de 7,5% julgou que os funcionários não obtêm crescimento pessoal e profissional devido à falta de oportunidades de participarem de cursos e treinamentos. Uma parcela de 20% discordou de que nas unidades organizacionais amostradas

ocorrem mecanismos de incentivo que permitam aos funcionários participarem com sugestões e soluções para melhorar o trabalho que realizam. O nível de discordância baixou para 15% quando a pergunta seguinte questionava se a unidade oferecia condições adequadas para que maiores responsabilidades fossem assumidas por seus funcionários. 75% dos respondentes concordaram que a criatividade é estimulada nas unidades de ensino. Como apontado acima, tais dados sinalizam que os processos de gestão de pessoas adotados pela instituição estimulam a criatividade e o desenvolvimento profissional dos professores e funcionários.

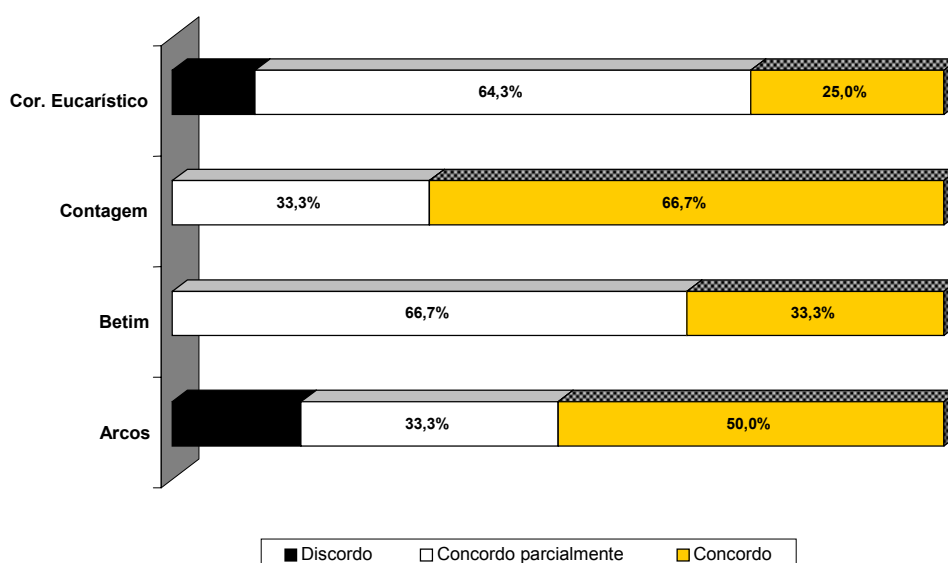


Figura 37 - Gráfico mostrando a influência da gestão de pessoal sobre o alcance de metas nas unidades

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

A avaliação dos critérios de admissão e progressão na carreira realizada pelos coordenadores de curso revelou que 75% deles concordaram, parcial ou fortemente, que esses processos estão claramente definidos e regulamentados na instituição. Da mesma forma, 67,5% dos coordenadores revelaram concordância parcial ou total de que existe uma política de capacitação de docentes claramente definida, regulamentada e que é efetivamente aplicada nas unidades. Quanto à existência de reconhecimento da produção pedagógica, científica, técnica e cultural dos docentes, 57,5% dos respondentes concordaram que tais mecanismos são sistemáticos e permanentes. Contudo, em relação ao reconhecimento da participação dos docentes em eventos científicos e acadêmicos, houve um aumento do nível de concordância

para 60%. E, em relação à existência de programas e projetos de estímulo à formação e atualização pedagógica dos docentes, os coordenadores revelaram um nível de concordância de 50%.

Esses resultados são bastante interessantes e reforçam as idéias apresentadas no referencial teórico de que, em face da nova dinâmica no ambiente de negócios das IES, a área educacional, atualmente, tem buscado a maior profissionalização de seus cargos gerenciais para o desempenho da função com eficácia. Assim, a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para a atividade passam a ser de fundamental importância para o atendimento das demandas atuais da qualidade e, como o desempenho esperado do coordenador corresponde ao cumprimento das atribuições descritas pela instituição, a principal questão se refere à maneira de atingir este resultado, enquanto capacidade para mobilizar, integrar e colocar em ação habilidades e atitudes. A coordenação de curso, além de ser uma função administrativa, tem dimensões pedagógicas, acadêmicas e científicas e, como tal, exige grande esforço de trabalho na tentativa de se obter sucesso.

"Esta seria a coordenação didática, mas, a gente acumula, principalmente, e a função administrativa. Então, mesmo na época que nós éramos colegiados e trabalhávamos juntos com o coordenador adjunto, ficou uma sobrecarga muito grande na parte administrativa e a gente tem que se policiar muito, também, para que você não deixe a parte didática. Há momentos que eu fico como um síndico, aqui... Então, se a gente não tiver um envolvimento grande, você acaba exercendo só a parte administrativa e esquece de passar nas salas e muitas vezes não dá tempo para desenvolver a parte didática (sic.E₃)."

5.4.3 Organização e gestão da infra-estrutura

1. Instalações

Quando perguntados sobre as condições físicas das salas de aula, das instalações administrativas e das salas de professores e de reuniões, a concordância dos coordenadores com as afirmativas de que elas atendiam satisfatoriamente à comunidade acadêmica foi de 67,5%; 65% e 65%, respectivamente.

Quanto à existência de condições satisfatórias de acesso às dependências das unidades para os portadores de necessidades especiais, houve uma discordância de 40% dos

respondentes. Já, em relação à afirmativa sobre a existência de infra-estrutura adequada para as pessoas e o patrimônio da instituição, houve uma discordância menor (22,5%), sendo que o mesmo percentual de discordância (22,5%) foi revelado quanto à prática de manutenção permanente (preventiva e corretiva) das instalações físicas.

2. Equipamentos

Quando questionados se as condições de acesso a equipamentos de informática atendiam às necessidades dos docentes e discentes nas unidades de ensino amostradas, os coordenadores de curso revelaram, respectivamente, 52,5 e 55% de discordância.

Cerca de 64% dos respondentes afirmaram que não existem recursos audiovisuais e equipamentos de multimídia em número suficiente para atender às necessidades dos professores e alunos nas unidades. Contudo, 55% dos coordenadores apontaram que a realização de manutenção permanente (preventiva e corretiva) dos equipamentos utilizados nas unidades se mostra adequada às necessidades de uso normal.

3. Biblioteca

A ampla maioria (90%) dos coordenadores concordou que as condições de armazenagem, de preservação e de disponibilidade do acervo nas bibliotecas das unidades amostradas são adequadas. E que as instalações físicas (espaço e mobiliário) atendem plenamente à comunidade acadêmica na biblioteca da unidade (92,5%). Entretanto, 33,3% dos coordenadores da unidade de Arcos revelaram discordância com tal afirmativa, apontando para a necessidade de melhorias dessas dependências, como aponta a figura 38.

Para 62,5% dos respondentes, existem títulos e exemplares de livros em número suficiente para atender aos alunos e professores, enquanto 65% dos respondentes concordaram que existem periódicos nas bibliotecas que atendem às necessidades dos cursos nas unidades amostradas.

Já, em relação ao pessoal técnico-administrativo, 87,5% das respostas apontaram que a quantidade e a qualificação desses profissionais é suficiente para um adequado funcionamento e atendimento às necessidades da comunidade universitária.

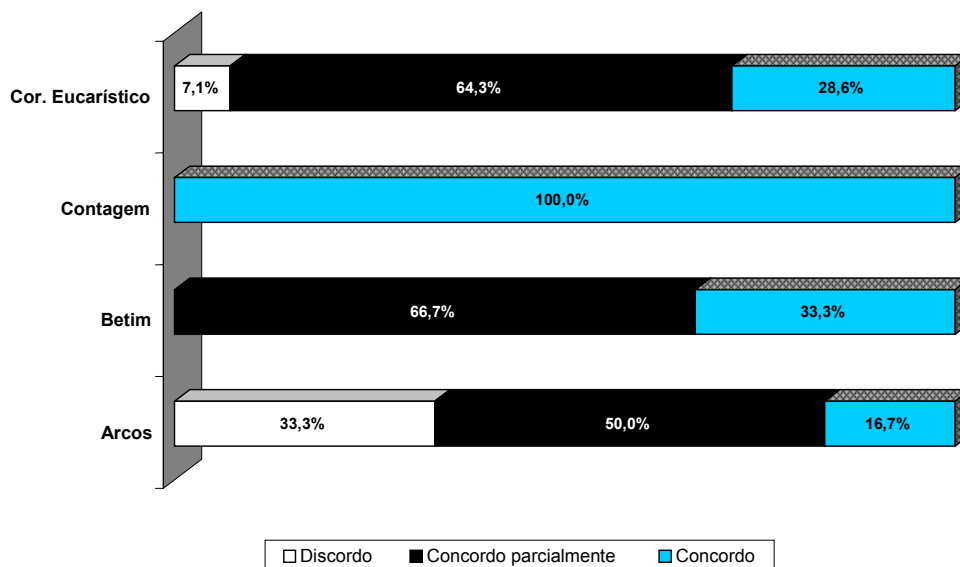


Figura 38 - Gráfico mostrando a organização e gestão das bibliotecas por unidades
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

4. Laboratórios

As condições físicas e de materiais dos laboratórios atendem plenamente às necessidades dos cursos, de acordo com 69,4% dos respondentes. Já 75% concordaram que o pessoal técnico é suficiente e qualificado para executar as atividades laboratoriais. Com referência à afirmativa de que existem normas e equipamentos de segurança para os laboratórios, houve uma concordância de 63,9% dos coordenadores. Quando perguntados se na unidade existe uma política definida para aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos dos laboratórios e das instalações especiais, a concordância foi de 50%.

5.5 Desempenho organizacional - dimensões de efetividade

O modelo de efetividade proposto para as IES prevê a avaliação de efetividade em seis dimensões: atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente, abertura do sistema e interação com a comunidade, habilidade em adquirir recursos, responsabilidade social e vitalidade organizacional. Nos itens a seguir serão

apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa.

5.5.1 Atendimento às demandas do corpo discente

É importante ressaltar que os resultados relativos a esse item expõem de certa maneira o trabalho realizado pelos coordenadores. Assim, mesmo não tendo um caráter avaliativo, a pesquisa pode ter impelido os coordenadores a manterem uma postura defensiva quanto às alternativas de respostas e, portanto, ter sido revelado um padrão distorcido na amostragem.

O nível de concordância com a afirmativa de que o nível de satisfação dos estudantes em relação aos cursos oferecidos, nas unidades organizacionais amostradas, é significativamente elevado, foi de 97,5%, embora 45% das respostas representem uma concordância parcial. Já 77,5% dos coordenadores concordaram, desde parcial a totalmente, que existe uma elevada satisfação dos estudantes com os serviços prestados pelas secretarias acadêmicas, e as respostas dos coordenadores, acerca das afirmativas que indicavam ser elevado o nível de satisfação dos alunos com as condições físicas das salas de aula e com os serviços disponibilizados pela biblioteca, revelaram, respectivamente, uma discordância de 42,5 e 25%.

Em relação à afirmativa de que há um intenso envolvimento dos alunos com as atividades de estudo propostas em seus cursos, as respostas dos coordenadores revelaram uma distribuição simétrica, sendo que numa extremidade estão as respostas *discordo* e na outra as respostas *concordo*. Desse modo, 70% das respostas evidenciaram que há apenas uma concordância parcial de que os estudantes participam *efetivamente* das atividades de estudo. Parte desses resultados pode ser explicada pelo fato de que 62,5% dos entrevistados são coordenadores de cursos noturnos e, como a maior parte dos estudantes inicia suas atividades acadêmicas logo na seqüência de suas atividades laborais, é possível que esteja havendo um maior desgaste físico e emocional dos alunos, com conseqüente diminuição de envolvimento.

Quando convidados a responder se o nível de comparecimento dos alunos em atividades extraclasse oferecidas pela unidade (palestras, simpósios, seminários) atendia às expectativas projetadas, 42,5% dos coordenadores revelaram concordância parcial e 35% concordância total. Entretanto, a avaliação acerca da afirmativa de que são oferecidas oportunidades para que os alunos se envolvam em atividades não acadêmicas revelou que 67,5% dos respondentes concordaram, de parcial a totalmente, que isso ocorre. Apenas 10%

das respostas indicam que os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos pelas unidades não contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento pessoal dos alunos.

Quando questionados se o desenvolvimento acadêmico dos alunos atende plenamente às necessidades profissionais exigidas pela sociedade e pelo mercado de trabalho atual, não foi apresentada discordância por parte dos coordenadores. E, em relação à afirmativa de que a formação oferecida pelos cursos das unidades promove a inserção imediata dos alunos no mercado de trabalho, apenas 2,5% dos respondentes discordou. No entanto, como apontado no capítulo 2, o número de alunos atendidos em empresas conveniadas com a PUC Minas ainda é baixo.

5.5.2 Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários

Convidados a avaliar se os funcionários das unidades de ensino evidenciam um alto grau de satisfação em relação ao trabalho por eles desenvolvidos, apenas 5,1% dos coordenadores manifestaram discordância de que isso ocorre. Também, apenas 27,5% dos coordenadores revelaram discordância em relação à afirmativa de que os funcionários que desempenham as suas funções com eficiência são recompensados. E, em relação à afirmativa de que existe valorização dos funcionários que demonstram interesse em aprender e desenvolver novas habilidades, os coordenadores revelaram um percentual de discordância de apenas 15%.

Dos coordenadores de curso, 22,5% discordaram de que os professores deixariam a instituição na qual trabalham se recebessem outras propostas de trabalho similares e com as mesmas recompensas salariais.

Quanto à participação dos docentes em congressos, seminários e *workshops*, realizados no último ano, a pesquisa revelou que 80% das respostas sinalizam que isso de fato ocorreu. Considerando os resultados de que somente 7,5% dos coordenadores discordam que há valorização e reconhecimento dos esforços de qualificação do corpo docente e que houve uma pequena discordância (5%) acerca da valorização dos professores que demonstram interesse em aprender e que desempenham as atividades de ensino com eficiência, é possível sugerir que as unidades acadêmicas da PUC Minas estejam, de fato, investindo no desenvolvimento do seu corpo docente, a fim de criar condições para que objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados e possibilite o alcance da efetividade organizacional. Como bem apontou um entrevistado, as condições de trabalho ofertadas na instituição têm sido

destacadas em relação às do mercado.

"Nós, aqui, da Puc de Betim, temos até um grau privilegiado se comparado a outras Universidades do País inteiro. Eu fiquei sabendo de uma coisa, que eu disse: não pode. A gente reclama de uma coisa, sem saber. É a história de que a galinha do vizinho é sempre a mais gorda. Mas, não é bem assim. A nossa realidade ainda é boa. Não é boa, mas, se comparada, é boa. Se comparadas com outras, somos privilegiados (sic. E₄)."

Com relação à existência de satisfação do corpo docente com o trabalho por ele realizado, 92,5% dos coordenadores de curso revelaram um alto grau de concordância, desde a concordância parcial até a total, e 85% com referência à afirmativa de que as unidades de ensino reconhecem e valorizam os esforços de publicação científica de seu corpo docente.

5.5.3 Abertura do sistema e interação com a comunidade

Oitenta por cento dos coordenadores concordaram, mesmo que parcialmente, que sua unidade busca o desenvolvimento de programas de integração com o público externo à instituição por meio de cursos e treinamentos. No entanto, apenas 47,5% dos respondentes concordaram que existam programas permanentes de pesquisa socioeconômica na comunidade onde se inserem, visando estruturar um centro de informações sobre a comunidade local com a participação do corpo docente e discente. Desse modo, é possível que as ações de extensão desenvolvidas pelas unidades amostradas junto às comunidades, onde se inserem, estejam sendo elaboradas de modo centralizado e pouco participativo, culminado nas constantes queixas sobre o baixo grau de participação tanto do corpo docente como do discente em trabalhos de extensão. Assim, por um lado, podem estar faltando mecanismos de incentivo para que os professores e alunos participem de programas de pesquisa ou extensão, ou, por outro, que as jornadas de trabalho realizadas por ambos estejam impossibilitando maior participação nessas atividades.

Vale ressaltar que, atualmente, muito se tem comentado sobre a deficiência na formação universitária e, como parte da formação é de caráter prático, atividades de pesquisa e de extensão deveriam ser mais bem exploradas pelas IES no intuito de possibilitar um melhor desempenho frente ao cenário econômico.

5.5.4 Habilidades em adquirir recursos

Em relação à afirmativa de que a unidade mantém uma boa imagem externa e demonstra capacidade para atrair e manter alunos, foi revelada pelos coordenadores uma concordância parcial de 38,5% e uma concordância total de 61,5%. Já, em relação aos professores, foi revelada pelos coordenadores uma concordância parcial de 42,5% e total de 51,5%. Não houve discordância de que as unidades organizacionais têm sido efetivas quanto à capacidade de atração e manutenção de dois dos principais constituintes de uma instituição de ensino superior.

5.5.5 Responsabilidade social

De forma geral, a avaliação dos coordenadores sobre a responsabilidade social praticada nas unidades acadêmicas revelou que pouca preocupação ainda tem sido dada às questões sociais e de meio ambiente pela gestão da PUC Minas. Especificamente, as dimensões analisadas foram: 1. postura ética; 2. trabalho voluntariado; 3. saúde e bem-estar; 4. relação com a comunidade; 5. uso eficaz da água; 6. uso eficaz da energia elétrica; 7. minimização de resíduos; 8. coleta seletiva e reciclagem.

Embora não tenha havido discordância pelos coordenadores de que as unidades exigem padrões de postura ética dos professores e funcionários, 30% dos respondentes assinalaram que as unidades não encorajam a prática de serviços voluntários e 60% deles assinalaram que não existem mecanismos de combate ao tabagismo nas dependências das unidades.

Quando questionados se a unidade faz doações de equipamentos usados ou excedentes e se há utilização de dispositivos para economizar água nas dependências das unidades, a maioria dos coordenadores demonstrou discordância, de moderada a forte, de que essas ações ocorram, pois, respectivamente, as respostas foram de 61,1 e 61,6%. Já em relação à utilização de dispositivos para economizar energia elétrica, o grau de discordância foi de 47,5% e, em relação à prática de coleta seletiva e reciclagem do lixo produzido nas unidades, o grau de discordância revelado foi de 57,5%. É interessante observar que a diminuição do nível de água dos reservatórios hidrelétricos do País, com conseqüente diminuição do potencial de geração de energia elétrica nos anos de 2001 e 2002, induziu o governo federal a estabelecer metas de consumo de energia elétrica em todos os segmentos da sociedade. Portanto, isso pode explicar o fato de ter havido maior adoção de dispositivos para

economizar energia elétrica, como explicitado pelos respondentes.

A maioria dos coordenadores (65%) concordou, mesmo que parcialmente, que as parcerias firmadas entre as unidades acadêmicas e entidades privadas, públicas e não-governamentais têm contribuído satisfatoriamente para o desenvolvimento socioeconômico da comunidade local, sendo que 60% dos respondentes acreditam que ações de extensão para pessoas mais carentes da comunidade têm sido realizadas. No que tange à participação dos alunos nos projetos sociais, 57,5% dos respondentes apontou para a concordância, desde parcial até total, de que as unidades acadêmicas têm mecanismos que incentivam a participação de seus alunos. Entretanto, 52,5% dos coordenadores julgaram que reuniões, seminários e cursos que promovem os direitos das crianças, adolescentes e idosos não estão sendo efetivamente realizados nas unidades acadêmicas.

5.5.6 Vitalidade organizacional

A avaliação dos coordenadores sobre a qualidade dos processos internos e as práticas institucionais foi positiva de forma geral. Em relação às comunicações, tanto internas às unidades quanto às outras unidades da instituição, 67,5% dos respondentes consideraram que os processos são de mediana a altamente satisfatórios, ou seja, são estabelecidos de forma rápida e eficiente, e as pessoas se consideram bem informadas com referência aos fatos relevantes. A qualidade das relações que se estabelecem entre a unidade em avaliação e outras unidades da organização foram avaliadas como medianamente francas e positivas por 82,5% dos coordenadores e distantes, formais e conflitantes por outros 17,5%. Já o estilo das lideranças formais de suas unidades foi considerado medianamente participativo, criativo e baseado no trabalho em equipe por 47,5% dos coordenadores; altamente participativo por 27,5%, mas, em contrapartida, centralizador, excludente e individualista por outros 20,5%. Quanto aos conflitos existentes entre professores, apenas 10% dos coordenadores julgaram que ocorrem com frequência, sendo muitos mal resolvidos e geralmente resultando em atritos sérios, mágoas e rompimento de relacionamentos. A maioria dos coordenadores (90%) acredita que tais conflitos ocorrem às vezes, mas são enfrentados com maturidade e não implicam em ressentimentos que comprometam a continuidade das relações. A avaliação dos processos de supervisão e controle realizados pelos coordenadores revelou que 65% deles acreditam que aqueles se dão de forma informal e baseados no exercício de total autonomia por parte dos professores, mas também rigorosos, formais, impessoais e burocráticos pelos

outros 35%. E, em relação ao vigor das unidades, 42,5% dos respondentes avaliaram como sendo medianamente produtivas, saudáveis e envolvidas em atividades interessantes; altamente vigorosas por 42,5%, mas em declínio, improdutivas e envolvidas em atividades rotineiras e burocráticas pelos outros 15%.

Serão apresentadas no capítulo seguinte as respostas dos questionários aplicados por meio da ferramenta estatística multivariada, buscando-se identificar as relações e correlações existentes entre as variáveis do modelo de avaliação proposto.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM USO DE ESTATÍSTICA MULTIVARIADA

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa pelo uso de estatística multivariada e avaliar o potencial do modelo utilizado como preditor de efetividade organizacional nas unidades organizacionais amostradas da PUC Minas. Os tópicos fundamentais a serem abordados serão: 1. capacidade de perceber, avaliar e agir conforme as mudanças ambientais, 2. o grau de interferência do tipo de estratégia adotada; 3. a influência do processo de trabalho na efetividade das unidades organizacionais. A perspectiva dos coordenadores de curso será utilizada como indicador da efetividade dessas unidades organizacionais.

A aplicação do instrumento estatístico buscou identificar de que maneira a relação das ações e políticas implementadas pelas unidades organizacionais influencia as dimensões de efetividade propostas no modelo que são: atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente, abertura do sistema e interação com a comunidade, habilidade em adquirir recursos, responsabilidade social e vitalidade organizacional.

A partir da matriz de *variâncias e covariâncias* dos itens relativos às dimensões de efetividade, utilizou-se a metodologia de *Análise de Componentes Principais* com o objetivo de criar *índices* que agrupassem as várias questões que foram utilizadas para avaliar as variáveis percepção ambiental, estratégias gerenciais e organização e gestão do trabalho.

Dada a complexidade e aridez do instrumental, os resultados serão apresentados da forma mais didática possível, de modo que, numa primeira fase, serão mostrados os resultados relativos às variáveis independentes do modelo e, numa segunda, a relação dessas variáveis com o construto proposto para avaliar efetividade.

6.1 Índice de Percepção Ambiental – IPA

As questões de 13 a 15 do questionário têm como objetivo abordar a capacidade dos coordenadores de curso para avaliar as mudanças ambientais, os impactos dessas mudanças e a capacidade de reação das unidades organizacionais onde trabalham. Analisando a tabela 2, verifica-se que a capacidade dos gestores de perceber os efeitos da mudança e de avaliá-las situa-se na graduação entre medianamente seguro e satisfatoriamente seguro. Por outro lado, a capacidade de responder a essas alterações mostrou que, apesar de a direção

estar se esforçando para avaliar e interpretar o ambiente para a tomada de decisões, essas são implementadas com pouca segurança. É possível que esse grau de média e pouca segurança esteja relacionado à política de expansão do ensino superior no País, o que tem gerado oportunidades para que mais IES se estabeleçam no mercado, culminando em maior acirramento da concorrência. Outro fator que pode explicar essa situação relaciona-se com o fato de que as decisões mais importantes sobre a gestão estratégica da instituição como um todo ocorra numa instância superior.

Tabela 2
Percepção ambiental dos coordenadores de curso

Variável	N. observações	Média	Desvio padrão
Estado	40	3,6	0,63
Efeito	40	3,5	0,60
Resposta	40	2,4	0,59

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com o objetivo de determinar o coeficiente de correlação entre as mudanças no ambiente (Estado, Efeito e Resposta), utilizou-se a Análise de Componentes Principais para que o fator *Percepção Ambiental*, medida por três questões no instrumento de coleta (Seção II, questões 13, 14 e 15), fosse reduzida a apenas uma variável, compondo com efeito e resposta uma equação única. O índice obtido é dado por:

$$\text{IPA} = 0,761(\text{Q13}) + 0,647(\text{Q14}) + 0,048(\text{Q15})^{29}$$

A tabela 3 apresenta os *escores* médios obtidos nas unidades amostradas.

²⁹ Q indica o número da questão que está sendo utilizada para a composição do índice.

Tabela 3
 Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator *Percepção Ambiental*

PUC	N	Média
Arcos	6	3,68
Betim	3	3,71
Contagem	3	3,69
Coração Eucarístico	28	3,50
TOTAL	40	3,56

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Observa-se que o maior valor a ser obtido pela equação é 5,0, o que indica um elevado nível de segurança do respondente para lidar com variáveis ambientais que parecem afetar as unidades. Valores próximos a 1,0 indicam que os coordenadores percebem insegurança na capacidade da direção da unidade para oferecer respostas adequadas ao ambiente.

Em todas as unidades, o índice de percepção ambiental apresenta-se entre 3,0 e 4,0, indicando que as direções das unidades pesquisadas mostraram-se medianamente seguras a satisfatoriamente seguras acerca de sua capacidade para oferecer respostas ao ambiente. É interessante ressaltar que, na análise descritiva, uma parte dos coordenadores da unidade de Betim manifestou pouca segurança para avaliar os efeitos específicos do ambiente externo sobre a unidade de ensino, embora para essa unidade tenham sido reveladas as maiores médias.

6.2 Índice de Estratégias de Gestão - IEG

Como detalhado no capítulo da metodologia, os tipos estratégicos adotados por esta pesquisa foram classificados em linear e adaptativo, conforme Chaffee (1985, 1989), e investigados por meio das questões 17 a 22 da Seção III do questionário. A escala apresentou alternativas que variaram de 1 a 4 e, quanto maior a identificação com a situação descrita na alternativa 4, maior a capacidade da unidade para adequar-se às demandas dos públicos internos e externos. Os resultados indicam uma ligeira prevalência das ações adaptativas sobre as lineares nas unidades amostradas, como evidenciado na tabela 4.

Tabela 4
Estratégias de gestão

Variável	Questão	N. Observações	Média	Desvio- padrão
Inovação de serviços	17	40	2,73	0,96
Posicionamento no mercado	18	40	2,83	0,96
Desempenho organizacional	19	40	3,33	0,76
Desenvolvimento de recursos humanos	20	40	2,55	0,96
Interação com a comunidade	21	40	2,75	0,93
Processos de gestão	22	40	2,73	0,88

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados indicam que, em cinco das seis dimensões estratégicas consideradas, inovação de serviços, posicionamento no mercado, desenvolvimento de recursos humanos, interação com a comunidade e processos de gestão, a média apresentada pelas unidades situou-se numa posição intermediária, entre o posicionamento linear e o adaptativo. No que se refere à questão sobre o desempenho organizacional (Q19), a média apresentada situou-se mais próxima da postura adaptativa. A inserção no mercado de trabalho e a adequação da formação profissional às demandas da sociedade são fatores que impulsionam a percepção de desempenho de instituições de ensino, então é possível que, sob o olhar dos coordenadores de curso, esteja sendo dada mais atenção a esses fatores nas unidades amostradas.

Nos anos recentes, uma boa parte das críticas as IES centra-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade de extensão, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu futuro que é a preparação para reunir, selecionar e analisar os dados relevantes para a solução de problemas de diversas ordens, sejam eles voltados para as empresas ou para os problemas da sociedade. Daí a importância atual dada às atividades de extensão que, cada vez mais, é exigida pelos diversos *stakeholders* que influenciam as instituições que operam no segmento de ensino superior. Como indicado no capítulo 2, no ano de 2001, 6.540 alunos estagiaram em empresas conveniadas, sendo 111 convênios de natureza privada e 57 em organizações públicas. Houve um substancial incremento das atividades realizadas pela Pró-Reitoria de Extensão – PROEX – entre os anos

de 2000 e 2001, (aproximadamente 350%), como evidenciado na figura 11.

Em relação à capacidade de ajuste e mudança nos métodos de ensino para atender as necessidades identificadas no mercado e atrair novos alunos (Q18), também foi revelada uma média mais próxima ao tipo adaptativo de estratégia. Esse resultado estimula a discussão sobre a estrutura dos cursos oferecidos nas IES, em função do processo ensino-aprendizagem. O desenvolvimento de metodologias e de técnicas de ensino, a partir das especificidades das disciplinas, teorias de aprendizagem e características socioculturais dos alunos, tem sido buscado por essas instituições, seja por pressão da concorrência ou por mecanismos de avaliação interna e externa. Então, parece que nas unidades amostradas esse fato está sendo percebido com certa clareza, principalmente, pelo fato de os coordenadores também exercerem a função de docente.

Estratégia de Gestão foi medida por meio das questões da Seção III (Questões 17 a 22) do instrumento de coleta de dados. O Índice de Estratégias de Gestão – IEG – é dado pela seguinte componente principal:

$$\text{IEG} = 0,500(\text{Q17}) + 0,430(\text{Q18}) + 0,324(\text{Q19}) + 0,453(\text{Q20}) + 0,353(\text{Q21}) + 0,361(\text{Q22})$$

O valor mínimo assumido por esse índice é 1,0 o qual aponta para a ocorrência de estratégias gerenciais *Lineares*. O valor máximo 4,0 retrata a tomada de estratégias *Adaptativas*.

A tabela 5 apresenta os escores médios obtidos para cada uma das unidades amostradas na pesquisa.

Tabela 5
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator *Estratégias de Gestão*

PUC	N	Média
Arcos	6	2,88
Betim	3	3,00
Contagem	3	2,30
Coração Eucarístico	28	2,81
TOTAL	40	2,79

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

De maneira também homogênea, todas as unidades apresentaram uma tendência para a tomada de estratégias adaptativas, visto que todas as médias são superiores a 2,0. O perfil das unidades organizacionais pesquisadas, sob o aspecto estratégico, revela que:

- o lançamento de cursos e/ou serviços para adequarem-se às necessidades da sociedade ocorre de forma relativamente inovadora;
- certa flexibilidade está sendo praticada em relação às metodologias de ensino, a fim de atender às necessidades identificadas no mercado, haja vista o incremento de novos cursos;
- a qualificação dos alunos em relação às necessidades da sociedade é um importante indicador de sucesso para as ações da instituição;
- o controle e a cobrança de resultados são priorizados no treinamento dos funcionários;
- tem havido algumas iniciativas para a realização de parcerias com empresas e instituições locais;
- as unidades organizacionais acompanham tendências relativas aos processos de gestão educacional, mas não conseguem implementar as mudanças com a rapidez desejada.

É possível concluir que a inserção profissional dos alunos assume papel de destaque para mensurar a adequação das práticas executadas nas unidades avaliadas. Como as instituições de ensino têm por objetivo satisfazer as necessidades de diversos *stakeholders*, as adaptações dos projetos pedagógicos ocorrem continuamente, buscando ampliar o conhecimento prático nos planos de curso. Tanto as demandas do mercado, a legislação educacional e a profissional provocam, de certa forma, mudanças que induzem maior flexibilidade no uso de metodologias de ensino e no incremento de ações de extensão e pesquisa, evidenciando, assim, ações estratégicas do tipo adaptativo nas unidades avaliadas.

6.3 Organização e gestão do trabalho

Esse fator é tratado na Seção IV no instrumento de coleta deste estudo e é composto por três partes: 1. Organização e Gestão das Estruturas e Processos; 2. Organização e Gestão

dos Recursos Humanos; 3. Organização e Gestão da Infra-estrutura.

A Análise de Componentes Principais foi aplicada a cada conjunto de questões referentes a cada parte dessa seção, gerando, desse modo, três índices de Organização e Gestão (Estrutura e Processos, Recursos Humanos e Infra-estrutura). Os escores obtidos para as unidades em estudo em cada um desses índices foram utilizados na construção de um índice geral, isto é, um indicador que retrate a *Organização e Gestão do Trabalho* como um todo.

6.3.1 - Índice de Organização e Gestão das Estruturas e Processos – IOGEP

Da mesma forma que nos itens anteriores, foi construído um índice para mensurar o fator subjacente *Organização e Gestão das Estruturas e Processos*, medido no instrumento de coleta pelas questões 23 a 30, da Seção IV. Nessas questões, foram destacadas as seguintes características: 1. especialização; 2. forma; 3. distribuição de poder; 4. departamentalização; 5. processos de trabalho, todas abordadas por Galbraith (1995) e Tachizawa e Andrade (2001). A evidência e as médias obtidas é que compuseram tal índice.

Tabela 6
Organização e gestão das estruturas e processos

Variável	Questão	N. observações	Média	Desvio-padrão
Especialização	23	40	2,63	0,84
Forma	24	40	2,90	0,78
Distribuição de poder	25	40	2,40	0,84
Distribuição de poder	26	40	2,38	0,84
Departamentalização	27	40	2,90	0,84
Processos de trabalho	28	40	2,85	0,83
Processos de trabalho	29	40	2,65	1,00

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados indicaram que nas unidades avaliadas:

- ocorre uma certa especialização dos funcionários para a execução de tarefas;
- a distribuição dos cargos e funções tem possibilitado que os objetivos das

unidades sejam alcançados, denotando uma estrutura achatada e com poucos níveis de supervisão;

- liberdade de ação foi ligeiramente percebida pelos coordenadores de curso;
- mecanismos de coordenação são considerados necessários ao controle das funções exercidas nos diversos departamentos;
- os instrumentos de interligação entre o nível gerencial, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica foram considerados importantes;
- o suporte didático em informática tem facilitado a execução das atividades acadêmicas.

O índice obtido para o fator Organização e Gestão das Estruturas e Processos é dado por: $\text{IOGEP} = 0,294(Q23) + 0,264(Q24) + 0,305(Q25) + 0,263(Q26) + 0,223(Q27) + 0,284(Q28) + 0,372(Q29) + 0,273(Q30.1) + 0,292(Q30.2) + 0,332(Q30.3) + 0,376(Q30.4)$

O valor mínimo assumido por esse índice é 1,0 e indica a existência de menor autonomia para a realização dos processos de trabalhos que ocorrem nas unidades avaliadas. Já o valor máximo, 4,0, retrata a existência de maior autonomia sobre os processo de trabalho nas unidades.

A tabela 7 apresenta os resultados médios obtidos pelos participantes.

Tabela 7
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator
Organização e Gestão das Estruturas e Processos

PUC	N	Média
Arcos	6	2,98
Betim	3	2,82
Contagem	3	2,73
Coração Eucarístico	27	2,85
TOTAL	39	2,86

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Como se percebe pela tabela 7, existe uma forte homogeneidade entres as

unidades nesse quesito. As médias obtidas do IOGEP são muito próximas de 3,0, indicando que, nas unidades avaliadas, ocorre uma certa *autonomia vigiada* na execução dos processos de trabalho. Como exposto na análise descritiva, 70% dos respondentes consideraram que os meios de coordenação entre as partes da organização possibilitam um entrosamento coeso e harmônico e que é necessário que mecanismos de coordenação existam para controlar as diversas funções exercidas nos diversos departamentos.

6.3.2 Índice de Organização e Gestão dos Recursos Humanos – IOGRH

Para cálculo do índice IOGRH, foram agrupadas as questões 33 a 49 da seção IV para definição da equação abaixo:

$$\text{IOGRH} = 0,15(\text{Q33}) + 0,15(\text{Q34}) + 0,11(\text{Q35}) + 0,16(\text{Q36}) + 0,35(\text{Q37}) + 0,18(\text{Q38}) + 0,25(\text{Q39}) + 0,29(\text{Q40}) + 0,28(\text{Q41}) + 0,36(\text{Q42}) + 0,31(\text{Q43}) + 0,31(\text{Q44}) + 0,19(\text{Q45}) + 0,23(\text{Q46}) + 0,15(\text{Q47}) + 0,17(\text{Q48}) + 0,27(\text{Q49})$$

Na composição desse índice, foram contemplados os seguintes aspectos da gestão de pessoas: 1. ações gerenciais; 2. liderança; 3. recompensas; 4. comunicação; 5. crescimento e desenvolvimento pessoal; 6. incentivo; 7. enriquecimento de cargo; 8. criatividade; 9. treinamento; 10. critérios de admissão e progressão na carreira; 11. capacitação; 12. qualificação.

O índice pode assumir valores no intervalo de 1 a 5. Valores próximos de 1,0 indicam que a gestão de pessoas existente na instituição contribui muito pouco para que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados, e os valores próximos de 5,0 mostram que a gestão de pessoas contribui muito para que os objetivos individuais e organizacionais sejam alcançados.

A tabela 8 apresenta os escores médios do IOGRH, obtidos para as unidades acadêmicas em estudo, a média geral do IOGRH foi de 3,2, sugerindo que a gestão de pessoas adotada na PUC Minas tem possibilitado a criação, manutenção e desenvolvimento de condições organizacionais que promovem o desenvolvimento e a satisfação dos recursos

humanos para o alcance dos objetivos individuais e dos objetivos da instituição.

De fato, 75% dos respondentes revelaram que existem processos claros, definidos e regulamentados na instituição acerca de critérios de admissão e progressão na carreira, e 67,5% dos coordenadores revelaram concordância de parcial a total de que existe uma política de capacitação de docentes claramente definida, regulamentada e que é efetivamente aplicada nas unidades. Também 60% dos coordenadores apontaram que existem mecanismos de apoio à participação dos docentes em congressos e eventos científicos.

Apenas 7,5% das respostas indicaram que os funcionários não têm oportunidades de participar de cursos e treinamentos que lhes possibilitem obter crescimento pessoal e profissional, e 75% das respostas apontaram que a criatividade é estimulada nas unidades de ensino.

Tabela 8
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator
Organização e Gestão dos Recursos Humanos

PUC	N	Média
Arcos	6	3,40
Betim	3	3,03
Contagem	3	3,42
Coração Eucarístico	28	3,15
TOTAL	40	3,19

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.3.3 Índice de Organização e Gestão da Infra-estrutura – IOGI

Organização e Gestão da Infra-estrutura foi identificada pelas questões 50 a 68, da seção IV do questionário. A equação obtida para o IOGI foi:

$$\begin{aligned} \text{IOGI} = & 0,36(Q50) + 0,30(Q51) + 0,29(Q52) + 0,37(Q53) + 0,35(Q54) + 0,28(Q55) + \\ & 0,18(Q56) + 0,17(Q57) + 0,23(Q58) + 0,20(Q59) + 0,13(Q60) + 0,11(Q61) + 0,15(Q62) + \\ & 0,11(Q63) + 0,10(Q64) + 0,12(Q64) + 0,12(Q65) + 0,18(Q67) + 0,23(Q68) + 0,12(Q69) \end{aligned}$$

O índice poderá assumir valores entre 1,0 e 5,0. Valores próximos de 1,0 indicam que a gestão da infra-estrutura praticada nas unidades acadêmicas contribui muito pouco para o aumento da qualidade dos serviços prestados, enquanto valores próximos de 5,0 indicam que a gestão da infra-estrutura praticada nas unidades concorre significativamente para que haja o aumento da qualidade dos serviços prestados.

A tabela 9 apresenta os resultados obtidos pelos respondentes.

Tabela 9
Escore médios obtidos pelas unidades em relação ao fator
Organização e Gestão da Infra-estrutura

PUC	N	Média
Arcos	6	3,53
Betim	3	3,86
Contagem	3	3,65
Coração Eucarístico	23	3,00
TOTAL	35	3,22

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Na avaliação da gestão da infra-estrutura foram consideradas as questões relativas às instalações gerais, especialmente, as bibliotecas, as salas de aula e os laboratórios, como também os equipamentos utilizados.

A unidade do Coração Eucarístico apresentou média levemente inferior a das demais unidades. A média geral é de 3,2, indicando que, nas unidades avaliadas, a gestão da infra-estrutura tem contribuído de modo significativo para o alcance das metas da instituição e proporciona condições adequadas para a prestação de serviços oferecidos.

Como as ações pertinentes à prestação de serviços de infra-estrutura em uma organização não só possibilitam que haja reduções de custos, como podem incrementar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho organizacional, além de permitir uma melhor avaliação junto ao MEC, esses resultados sinalizam que a gestão de infra-estrutura está sendo executada em conformidade com as necessidades de adequação da instituição aos públicos que atende. Entretanto, existem algumas divergências quanto à adequação das

bibliotecas, principalmente, no tocante às unidades de Arcos e do Coração Eucarístico como apontado na análise descritiva. Por um lado, a unidade de Arcos é uma unidade jovem em amadurecimento, necessitando de se estabelecer estruturalmente e, por outro, a unidade do Coração Eucarístico que é mais antiga pode estar sentindo dificuldades de se adequar ao grande aumento de alunos que ingressaram na Universidade nos últimos anos.

6.3.4 Índice de Organização e Gestão do Trabalho – IOGT

Como descrito anteriormente, a utilização dos índices IOGEP, IOGRH e IOGI permitiu a criação de um índice global que retrata a Organização e Gestão do Trabalho (IOGT). A equação obtida para o IOGT é dada por:

$$\text{IOGT} = 0,511(\text{IOGEP}) + 0,550(\text{IOGRH}) + \text{IOGI}(0,661)$$

A tabela 10 apresenta os escores médios do IOGT obtidos para as unidades acadêmicas em estudo, a média geral do IOGT foi de 3,3, indicando que a organização e a gestão do trabalho podem ser consideradas positivas e mostrando, também, que as unidades estão adotando estruturas organizacionais mais achatadas e centradas em equipes. Isso leva à minimização da hierarquia burocrática, tendo o compromisso, em vez do controle, como indutor de processos organizacionais que privilegiam a produtividade e a qualidade.

TABELA 10
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator
Organização e Gestão do Trabalho

PUC	N	Média
Arcos	6	3,51
Betim	3	3,47
Contagem	3	3,49
Coração Eucarístico	22	3,19
TOTAL	34	3,30

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.4 Efetividade organizacional

Esta etapa do trabalho apresenta a avaliação da efetividade das unidades acadêmicas a partir das dimensões: atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários, abertura do sistema e interação com a comunidade, habilidade em adquirir recursos, responsabilidade social e vitalidade organizacional. As questões que abordam esses indicadores são as de número 69 a 108.

6.4.1 Atendimento às demandas do corpo discente

Esse fator, medido no instrumento de coleta pelas questões 69 a 78, da seção V, inclui a satisfação educacional, o desenvolvimento individual, acadêmico e na carreira dos alunos. A aplicação da técnica de componentes principais a essa série de questões resultou na definição do Índice de Demanda do Corpo Discente – IDCD – dado pela seguinte equação:

$$\text{IDCD} = 0,26(Q69) + 0,31(Q70) + 0,42(Q71) + 0,43(Q72) + 0,19(Q73) + 0,34(Q74) + 0,38(Q75) + 0,20(Q76) + 0,27(Q77) + 0,24(Q78)$$

O maior valor a ser obtido pela equação é 5,0, o que indica uma total concordância com as questões apresentadas, apontando para o pleno atendimento das demandas do corpo discente, ao passo que valores próximos a 1,0 mostram total discordância com as questões que compõem esse indicador, ou seja, que as demandas dos discentes não têm sido atendidas.

A tabela 11 apresenta os escores médios do IDCD obtidos nas unidades pesquisadas.

Tabela 11
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao
fator *Nível de atendimento das demandas do corpo discente*

PUC	N	Média
Arcos	6	3,23
Betim	3	3,48
Contagem	3	3,30
Coração Eucarístico	28	3,15
TOTAL	40	3,19

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados indicam que, em todas as unidades, o IDCD apresenta-se entre 3,0 e 4,0 mostrando que as unidades pesquisadas evidenciaram desempenho razoável quanto ao atendimento da demanda do corpo discente, na perspectiva dos coordenadores de curso de graduação.

A média geral do IDCD foi de 3,2, e o índice observado reflete, parcialmente, haja vista o pequeno número de indicadores adotados neste trabalho, o nível de satisfação dos estudantes das unidades avaliadas. As reclamações são diversas e repetem muito freqüentemente que os cursos são teóricos e pouco práticos ou muito generalistas, muito repetitivos e compostos de matérias inúteis. A despeito das queixas dos alunos, a maioria dos coordenadores avalia positivamente esse item.

Analisando os *coeficientes de correlação* entre essas variáveis (Tabela 12), verificamos que o IOGT apresentou a maior correlação positiva com o IDCD (69%), isto é, as unidades com maior capacidade de organização e gestão do trabalho perceberão maior atendimento às demandas do corpo discente.

Tabela 12
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Atendimento às Demandas do corpo discente

IDCD	
IPA	0,29
IEG	0,66
IOGEP	0,57
IOGRH	0,59
IOGI	0,59
IOGT	0,69

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Em geral, encontrou-se considerável nível de correlação entre as variáveis exógenas e o IDCD, indicando que, em diferentes graus, todas elas exercem impactos sobre o nível de atendimento às demandas dos discentes. A menor correlação encontrada foi com o índice de percepção ambiental (29%).

- Regressão Linear Múltipla – Método *Stepwise*

Finalmente, para este tópico, foram realizados testes de regressão linear múltipla para avaliar em que medida as variáveis componentes do modelo se comportam como variáveis explicativas do grau de atendimento às demandas do corpo discente. Utilizando-se a metodologia *Stepwise Regression* de seleção de variáveis, chegou-se ao modelo-síntese apresentado na tabela 13.

Tabela 13
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constante	1,09	0,38	2,87	0,00*
IOGT	0,38	0,17	2,26	0,03*
IEG	0,31	0,14	2,14	0,04*

*Significante ao nível de 5% Fonte: dados da pesquisa

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados da análise de regressão mostraram que a organização e gestão do trabalho e as estratégias de gestão são eficiente preditores do nível de atendimento às demandas do corpo docente, para níveis de significância de 5%. Assim, pode-se afirmar que unidades que apresentam maior capacidade de organização e gestão do trabalho e que adotam estratégias gerenciais adaptativas também percebem, em suas unidades, maior nível de atendimento às demandas dos estudantes.

6.4.2 Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários

Um dos importantes itens de efetividade parece estar relacionado ao nível de envolvimento dos funcionários de uma organização com seu trabalho. As questões 79 a 87 da seção V buscaram avaliar o aspecto satisfação, qualificação e desenvolvimento profissional do corpo docente e dos funcionários. Por meio da análise de componentes principais, chegou-se ao seguinte índice:

$$\text{IDCDF} = 0,27(\text{Q79}) + 0,32(\text{Q80}) + 0,29(\text{Q81}) + 0,46(\text{Q82}) + 0,31(\text{Q83}) + 0,37(\text{Q84}) + 0,35(\text{Q85}) + 0,37(\text{Q86}) + 0,20(\text{Q87}).$$

O valor mínimo que o índice poderá assumir é 1,0, indicando que as demandas do corpo docente e dos funcionários raramente são atendidas. Valores em torno de 2,5 mostram um nível médio de satisfação do corpo docente e dos funcionários com o trabalho, e o valor 5,0 sugere que as demandas são plenamente atendidas.

A tabela 14 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 14
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao
fator *Nível de atendimento das demandas do corpo docente e dos funcionários*

PUC	N	Média
Arcos	6	3,31
Betim	3	3,40
Contagem	3	3,27
Coração Eucarístico	27	3,38
TOTAL	39	3,36

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Todas as unidades acadêmicas apresentam IDCDF superior a 3,0, indicando alto nível de satisfação, qualificação e desenvolvimento profissional do corpo docente e dos funcionários. A correlação entre as variáveis do ambiente, de estratégias gerenciais e organização e gestão do trabalho com o nível de atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários estão apresentadas na tabela 15.

TABELA 15
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Atendimento às Demandas do corpo docente e funcionários

IDCDF	
IPA	0.12
IEG	0.68
IOGEP	0.60
IOGRH	0.70
IOGT	0.64

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Das correlações apresentadas acima, pode-se destacar que foram identificados maiores graus de atendimento das demandas do corpo docente e dos funcionários nas unidades em que a gestão de pessoas se apresenta mais flexível e dotada de mecanismos que promovem a motivação e a criatividade dos professores e dos funcionários, ($r=70\%$), pois o agrupamento dos recursos humanos necessita de motivação, tarefas previamente definidas e recompensa pelo trabalho realizado. Desse modo, as pessoas precisam ter uma visão global, mediante a qual percebam de que maneira seu trabalho está relacionado com o dos demais. Com essa perspectiva, é reforçada a idéia de que, nas unidades amostradas, os recursos humanos estão sendo considerados elementos primordiais para o cumprimento dos objetivos da instituição, justificando a relação da variável *estratégias de gestão* com o atendimento das demandas do corpo docente e dos funcionários ($r=68\%$).

Corroborando tal relação, ressalta-se que a avaliação dos critérios de admissão e progressão na carreira realizada pelos coordenadores de curso revelou que 75% deles concordaram, parcial ou fortemente, que esses processos estão claramente definidos e regulamentados na instituição. Da mesma forma, 67,5% dos coordenadores revelaram concordância parcial ou total de que existe uma política de capacitação de docentes

claramente definida, regulamentada e que é efetivamente aplicada nas unidades.

O ajuste de um modelo de Regressão Linear Múltipla, selecionado pelo método *stepwise*, apresentou os resultados mostrados na tabela 16.

Tabela 16
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constante	0.91	0.40	2.29	0.028
IEG*	0.34	0.16	2.17	0.037
IOGRH*	0.46	0.18	2.64	0.012

* Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados da regressão mostraram que as variáveis estratégias de gestão e organização e gestão de recursos humanos são estatisticamente significativas ($p < 0,05$) para a explicação do grau de atendimento às demandas dos docentes e funcionários. Assim, pode-se afirmar que gestores que adotam estratégias gerenciais adaptativas também percebem em suas unidades um maior nível de atendimento às demandas dos professores e funcionários. Esse efeito também foi detectado no caso da organização e gestão de recursos humanos.

6.4.3 Abertura do sistema e interação com a comunidade

Indica a ênfase colocada pelas unidades acadêmicas em suas interações com o ambiente externo e no desenvolvimento de pesquisas socioeconômicas. Esse componente de efetividade foi operacionalizado em nosso questionário pelas questões 88 e 89, da seção V. O índice ASIC, determinado pelo método de componentes principais, é dado por:

$$IASIC = 0,55*(Q88) + 0,84*(Q89)$$

O índice poderá assumir valores entre 1,0 e 5,0. Valores abaixo de 3,0 indicam que a interação com a comunidade não representa uma prática da instituição.

A média geral obtida para os escores do IASIC foi de 2,9 mostrando que, nas unidades estudadas, o nível de integração com a comunidade é moderado.

A tabela 17 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 17
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao
fator Abertura do Sistema e Interação com a Comunidade

PUC	N	Média
Arcos	6	2,90
Betim	3	3,40
Contagem	3	3,53
Coração Eucarístico	28	2,78
TOTAL	40	2,9

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Nesse ponto, tanto a unidade de Betim como a de Contagem revelaram melhores índices. De fato, essas unidades revelam uma vocação especial para a comunicação de suas ações para o público externo. Nas negociações realizadas com os representantes dos municípios, essas unidades tiveram que apontar como iriam atuar na área socioeconômica perante as comunidades vizinhas. De outra forma, na unidade do Coração Eucarístico, apesar da responsabilidade inerente ao seu porte e diversidade de áreas de conhecimento, é possível que os coordenadores de curso não conheçam os projetos que não têm relação direta com os projetos pedagógicos de seus cursos. Isso pode ocorrer por falta de uma comunicação mais integrada e agressiva no tocante às questões da extensão, embora exista uma pró-reitoria operante.

Com relação aos resultados obtidos na unidade de Arcos, fica evidente que a unidade está em processo de crescimento e que essas políticas ainda são muito tímidas, embora tenham ganho importância com o estabelecimento de novas estratégias oriundas das mudanças gerenciais adotadas pelo pró-reitor que assumiu a gestão no primeiro semestre de 2003.

A correlação entre as variáveis do ambiente, estratégias gerenciais e organização e gestão do trabalho com o nível de integração com a comunidade estão apresentadas na tabela 18.

Tabela 18
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Abertura do Sistema e Interação com a Comunidade

IASIC	
IPA	0.259
IEG	0.525
IOGEP	0.51
IOGRH	0.44
IOGI	0.50
IOGT	0.56

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Embora ocorram de modo moderado, destacam-se as correlações entre o nível de Organização e Gestão do Trabalho (56%), Índice de Estratégia de Gestão (52%) e o IASIC. Novamente se confirma, nesta pesquisa, a idéia de que o que faz diferença na Universidade é a capacidade de gerência dos processos de trabalho (Estrutura e Processos, Recursos Humanos e Infra-estrutura). Sendo de natureza interdisciplinar e aglutinadora de diversas ações, as atividades de interação com a comunidade exigem pessoal qualificado e interessado em participar de atividades extraclasse e com forte envolvimento emocional, sendo, muitas vezes, de caráter voluntário. É fundamental que se estabeleçam formas de canalizar as demandas da comunidade para serem trabalhadas no espaço físico da Universidade, por meio de cursos, seminários, oficinas e outras, justificando as relações com o Índice de Organização e Gestão do Trabalho. Portanto, para que tais atividades ocorram, é necessário que o planejamento estratégico das unidades as contemplem, identificando, assim, a relação com o Índice de Estratégia de Gestão.

Por meio do modelo de Regressão Linear Múltipla (Tabela 19), verificou-se que apenas o Índice de Organização e Gestão do Trabalho é altamente significativo ($p=0,00$) na explicação do IASIC, o que novamente ressalta a importância da gestão do trabalho na ocorrência de maior nível de efetividade na integração com a comunidade.

Tabela 19
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constante	0.23	0.73	0.32	0.76
IOGT*	0.83	0.21	3.83	0.001

*Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.4.4 Habilidade em adquirir recursos

Indica a atratividade da instituição, tanto para captar professores e alunos, quanto para mantê-los. Essa componente foi avaliada pelas questões 90 e 91, da seção V questionário. O índice IHAR é dado por: $IHAR = 0,70*(Q90) + 0,71*(Q91)$

O menor valor que o índice pode assumir é 1,0, o que indica baixa atratividade institucional e o valor máximo, 5,0 apontando para a alta atratividade e capacidade para manter seus recursos humanos mais fundamentais.

A tabela 20, apresenta os resultados obtidos pelos participantes.

Tabela 20
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator Habilidade em Adquirir Recursos

PUC	N	Média
Arcos	5	3.20
Betim	3	3.67
Contagem	3	3.66
Coração Eucarístico	28	3.88
TOTAL	39	3,76

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Todas as unidades apresentaram moderadas médias de IHAR, confirmando que os respondentes percebem claramente o significado do nome *PUC Minas* em termos de

constituir um atrativo para alunos e professores. É interessante observar que a menor média para a unidade de Arcos, localizada a 240 km de Belo Horizonte, valida as observações de que ainda falta mão-de-obra qualificada fora da região metropolitana, por estar sendo absorvida nos grandes centros urbanos. Essa oferta de trabalho nos maiores centros urbanos indica que a demanda é crescente, e maior concorrência é experimentada pelas IES nas capitais.

De modo geral, a PUC Minas tem sido considerada uma boa opção de trabalho, e essa atratividade tende a se consolidar, à medida que forem sendo oferecidas oportunidades para que professores titulados se vinculem de forma mais definitiva à Instituição e vislumbrem reais possibilidades para a construção de uma carreira acadêmica.

Dentre as correlações (tabela 21) estabelecidas entre ambiente, estratégias gerenciais e organização e gestão do trabalho com o índice, destacam-se muito apropriadamente as correlações entre a capacidade demonstrada pelo indivíduo para organizar e gerir estruturas e processos (49%) e estratégias gerenciais (41%), com a habilidade demonstrada pela unidade para tornar-se atrativa a professores e alunos.

Assim, quanto maiores forem os índices IEG e IOGEP, maior a probabilidade de que ela reforce esses atributos, adquirindo novamente melhores recursos.

Tabela 21
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Habilidade de Adquirir Recursos

IHAR	
IPA	0.31
IEG	0.41
IOGEP	0.49
IOGRH	0.36
IOGI	0.15
IOGT	0.32

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Por meio da técnica de *Stepwise Regression*, foi obtido o modelo apresentado abaixo. Somente o índice de estratégia de gestão mostrou-se como significativo para explicar a habilidade institucional para adquirir recursos, ou seja, gestores que adotam estratégias adaptativas perceberam em suas unidades maior capacidade em adquirir recursos. A tabela 22 apresenta os resultados.

Tabela 22
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constant	2.58	0.44	5.89	0.000
IEG*	0.42	0.15	2.75	0.009

* Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.4.5 Responsabilidade social

O fator responsabilidade social foi avaliado por questões relacionadas a indicadores de comprometimento ético, cuidados com saúde e segurança, voluntarismo, meio ambiente, ações sociais e relações com a comunidade. Por meio da análise de componentes principais, chegou-se ao seguinte índice:

$$\text{IRS} = 0.17(\text{Q92}) + 0.36(\text{Q93}) + 0.36 + (\text{Q94}) + 0.32(\text{Q95}) + 0.17(\text{Q96}) + 0.13(\text{Q97}) + 0.13(\text{Q98}) + 0.27(\text{Q99}) + 0.35(\text{Q100}) + 0.39(\text{Q101}) + 0.45(\text{Q102}).$$

O índice poderá assumir valores entre 1,0 e 5,0. Valores abaixo de 3,0 indicam baixo nível de responsabilidade social.

A tabela 23 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 23
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator Responsabilidade Social

PUC	N	Média
Arcos	6	2.77
Betim	2	2.48
Contagem	3	2.82
Coração Eucarístico	25	2.70
TOTAL	36	2.71

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

A média geral obtida para os escores do IRS foi de 2,7, mostrando que, nas unidades estudadas, o nível de responsabilidade social é moderado.

Correlação entre as variáveis do ambiente, estratégias de gestão, organização e gestão do trabalho com o índice de responsabilidade social estão apresentadas na tabela 24.

Tabela 24
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Responsabilidade Social

IRS	
IPA	0.24
IEG	0.56
IOGEP	0.56
IOGRH	0.62
IOGI	0.45
IOGT	0.64

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Embora moderadas, há correlações entre o nível de Organização e Gestão do Trabalho (64%), Índice de Estratégia de Gestão (59%) e o Índice de Responsabilidade Social (IRS). Destaca-se, ainda, como componente do IOGT, a Gestão de Recursos Humanos que apresentou correlação de 62% com o índice de responsabilidade.

Esses resultados são bastante interessantes, uma vez que é da natureza da

universidade tratar de questões sociais e ambientais e que muitas instituições buscam diferenciar-se no mercado contemplando essas abordagens em suas estratégias. Diversas organizações buscam melhorar o seu desempenho em relação ao meio ambiente ou às comunidades em que estão localizadas, seja por força de lei ou pela tentativa de agregar valor à sua imagem ao satisfazer os seus diversos *stakeholders*. Mais interessante, ainda, é observar que a correlação ocorreu com a gestão de recursos humanos, sugerindo que, à medida que ocorrem mais ações para desenvolver pessoas pelo incentivo, treinamento e qualificação, maior é a possibilidade de que atividades sociais e ambientais ocorram.

À luz dos resultados obtidos, é sugerido que, embora estejam ocorrendo iniciativas relativas a incentivar a responsabilidade social, parece faltar uma integração entre as ações preconizadas pela direção superior da universidade e as que de fato acontecem nas unidades, pois estas parecem ocorrer de forma isolada. Analisando o crescimento do corpo docente e discente ao longo da última década, a quantidade de eventos de extensão registrados pela PUCMinas no mesmo período e os índices obtidos na dimensão responsabilidade social é possível supor que mecanismos que reforcem o envolvimento voluntário da comunidade acadêmica nesse segmento ainda não são suficientes para provocar resultados mais consistentes.

Como aponta Tachizawa (2002), atualmente, as organizações estão sendo impelidas a agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos em face das mutantes e crescentes expectativas de clientes, fornecedores, de funcionários e gestores. A sociedade demonstra fortemente sua expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional e que atuem corretamente em termos socioambientais.

Esse novo ambiente mercadológico, cada vez mais, exige dos gestores um novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional das organizações, cujas expectativas incluem receber tratamento justo, ter participação no processo decisório, além de ter instrumental apropriado para executar suas funções e poder trabalhar em equipe.

Pelo modelo de Regressão Linear Múltipla (tabela 25), verificou-se que apenas o Índice de Organização e Gestão do Trabalho é altamente significativo ($p=0,00$) na explicação do IRS, o que novamente ressalta a importância da gestão do trabalho na ocorrência de maior nível de efetividade na responsabilidade social.

Tabela 25
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constante	-0.27	0.66	-0.40	0.699
IOGT*	0.92	0.20	4.52	0.000

* Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.4.6 Vitalidade organizacional

O sexto e último componente do modelo de efetividade – vitalidade organizacional – indica a qualidade das relações e dos processos internos de uma instituição de ensino. Foram utilizadas as questões 103 a 108, da seção V do questionário, para operacionalizar a coleta de dados. Os Índices de Vitalidade Organizacional – IVO –, calculado pela análise de componentes principais, são dados por:

$$IVO = 0.17(Q103) + 0.36(Q104) + 0.36(Q105) + 0.32(Q106) + 0.17(Q107) + 0.13(Q108).$$

As variações do índice podem ocorrer no intervalo de 1,0 a 5,0. Valores abaixo de 2,5 indicam concordância com afirmativas que apontam para uma baixa vitalidade organizacional e valores acima dele, elevada vitalidade.

A tabela 26 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 26
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator *Vitalidade Organizacional*

PUC	N	Média
Arcos	6	4.26
Betim	3	4.94
Contagem	3	4.65
Coração Eucarístico	28	4.88
TOTAL	40	4.77

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Todas as unidades avaliadas da PUC Minas apresentaram altos níveis de vitalidade organizacional. A média geral obtida para os escores do IVO foi de 4,8, mostrando que, nas unidades estudadas, o nível de vitalidade organizacional é bastante elevado.

Os resultado das correlações estabelecidas entre ambiente, estratégias gerenciais, organização e gestão do trabalho e Vitalidade Organizacional indicam que o uso de estratégias adaptativas e a capacidade de organizar e gerenciar os processos de trabalho aumentam a probabilidade de ocorrência de maiores níveis de vitalidade. Convém destacar que o IOGT é uma composição dos índices IOGEP, IOGRH e IOGI. A tabela 27 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 27
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão,
Organização e Gestão do Trabalho e Vitalidade Organizacional

IVO	
IPA	0.09
IEG	0.67
IOGEP	0.54
IOGRH	0.66
IOGI	0.31
IOGT	0.65

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

O uso da técnica de *Stepwise Regressio* estabelece que o item gestão de recursos humanos é o mais importante para explicar o indicador vitalidade organizacional. Verifica-se que, quanto maior for a capacidade dos gestores em organizar e gerir seus recursos humanos, maior será o nível de vitalidade organizacional percebido em suas unidades. A tabela 28 apresenta o modelo obtido.

Tabela 28
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio-padrão	T	P
Constante	1.63	0.59	2.76	0.009
IOGRH*	0.98	0.18	5.40	0.000

* Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

6.4.7 Índice de efetividade organizacional

A partir dos índices obtidos para as seis dimensões de efetividade, formou-se um índice global para medir o nível do Índice de Efetividade Organizacional – IEO – das unidades pesquisadas. Esse índice, obtido pelo método de componentes principais, explica 66% da variância total relacionada aos diversos índices construídos e analisados nas seções anteriores. Sua expressão é dada por:

$$\text{IEO} = 0,26(\text{IDCD}^*) + 0,38(\text{IDCDF}^*) + 0,43(\text{IASIC}^*) + 0,31(\text{IHAR}^*) + 0,45(\text{IRS}^*) + 0,55(\text{IVO}^*)$$

O maior peso no cálculo do IEO é dado pelo Índice de Vitalidade Organizacional (*coeficiente* = 0,55). O valor do IEO próximo de 5,0 indica altíssima efetividade, o que ocorrerá quando o índice de cada dimensão da efetividade apresentar-se em seu máximo valor.

A tabela 29 apresenta o nível de efetividade de cada uma das unidades avaliadas, mas é necessário ressaltar que tal resultado foi obtido a partir da percepção dos respondentes, quando considerada a totalidade das respostas para todas as questões do instrumento de coleta de dados.

Tabela 29
Escores médios obtidos pelas unidades em relação ao fator *Efetividade Organizacional*

PUC	N	Média
Arcos	5	3.31
Betim	2	3.48
Contagem	3	3.60
Coração Eucarístico	24	3.53
TOTAL	34	3.50

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Todas as unidades apresentaram índice de efetividade acima de 3,0, o que indica um grau médio-alto de efetividade.

Os resultados dos *coeficientes de correlação*, obtidos entre ambiente, estratégias gerenciais, organização e gestão do trabalho com o Índice de Efetividade Organizacional, indicam fortes correlações em praticamente todas as variáveis em análise. A tabela 30 apresenta esses resultados.

Tabela 30
Nível de correlação entre Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão, Organização e Gestão do Trabalho e Efetividade Organizacional

IEO	
IPA	0.22
IEG	0.75
IOGEP	0.68
IOGRH	0.73
IOGI	0.46
IOGT	0.73

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Efetividade organizacional relaciona-se basicamente com a capacidade para lidar com o ambiente (22%), com a capacidade de definir estratégias de gestão (75%) e com a

organização de gestão do trabalho (IOGEP, IOGRH e IOGI) (73%). Aumentos nessas variáveis causam impactos positivos e ascendentes em efetividade. É interessante observar que o índice de organização e gestão de recursos humanos contribui com o maior peso para a formação do IOGT, tendo uma forte correlação com efetividade. Baseado na percepção dos coordenadores de cursos que participaram da pesquisa, conclui-se que:

- quanto melhor for a capacidade de definir estratégias gerenciais (IEG) a partir da correlação encontrada com efetividade (75%), melhor será o nível de efetividade das unidades avaliadas;
- quanto melhor for a capacidade de organizar e gerir os processo de trabalho (IOGT), a partir da correlação encontrada com efetividade (73%), melhor tenderá a ser o nível de efetividade das unidades pesquisadas.

Com a utilização da técnica *Stepwise Regression*, obtém-se o modelo de regressão linear múltipla, composto pelas variáveis *Estratégia de Gestão e Organização e Gestão do Trabalho* como altamente explicativas de efetividade organizacional. A tabela 31 apresenta tais resultados.

Tabela 31
Resultado dos testes de Regressão Linear Múltipla

Variável	Coefficiente da variável	Desvio Padrão	T	P
Constant	0.84	0.43	1.97	0.069
IEG*	0.45	0.16	2.80	0.009
IOGT*	0.45	0.19	2.41	0.023

* Significante ao nível de 5%. Fonte: dados da pesquisa

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Os resultados acima mostram que efetividade, nas unidades pesquisadas, pode ser descrita como função das estratégias de gestão e da organização dos processos de trabalho. Adoção de estratégias adaptativas e maior capacidade de gestão dos processos de trabalho acarretaram aumento na efetividade organizacional.

Em relação aos serviços prestados pelas IES, o cliente é a sociedade, e quando as

expectativas são atendidas, esse é um indicador de que estão cumprindo adequadamente a sua função social. Os principais aspectos que influenciam a percepção dos clientes sobre o serviço prestado estão relacionados à consistência dos serviços, à flexibilidade, à capacidade de mudar e adaptar processos e produtos, a custos dentre outros. Nessa perspectiva, a gestão do controle de qualidade é focalizada na organização e no gerenciamento de recursos visando a obtenção de competitividade para melhor atender às expectativas dos clientes. Desse modo, estratégias que ampliem a competitividade de uma organização podem levá-la à condição de adaptação às demandas do ambiente mutante. Nesta pesquisa, tanto a adoção estratégias adaptativas como a gestão dos processos de trabalho foram evidenciados como preditores de efetividade, de modo que a PUC Minas, sob a ótica dos coordenadores de curso das unidades pesquisadas, tem conseguido se adaptar à dinâmica do ambiente externo e atender às necessidades de seus diversos *stakeholders*, mesmo em tempos de grande escassez de recursos e de aumento de concorrência, preservando, de certo modo, a qualidade de seus serviços.

No capítulo seguinte, serão abordados os principais aspectos apresentados nesta pesquisa com as unidades acadêmicas da PUC Minas, buscando responder as questões formuladas no primeiro capítulo do trabalho.

A universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, e executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo a ela. No caso das Instituições de Ensino Superior – IES –, as demandas sociais e econômicas do País vêm exigindo que tais instituições apresentem bons desempenhos nos campos de formação técnica e humana, desafiando-as a se reestruturarem a partir de um projeto de ensino democrático, voltados a atender, de forma adequada, as expectativas da sociedade.

Nesse sentido, em princípio, é necessário que as IES,s desenvolvam mecanismos de diagnóstico da real situação de suas capacidades de ação para definir estratégias de melhorias contínuas, sustentadas em critérios de avaliação de desempenho que contemplem as suas especificidades estruturais.

Acompanhando as tendências mundiais, a PUC Minas, ao longo dos últimos dez anos, mostrou-se bastante ativa em sua trajetória como estabelecimento de ensino superior, pois passou a figurar como uma das maiores instituições privadas de ensino superior no Brasil. No ano de 2001, a PUC Minas contava com cerca de 33 mil alunos matriculados em diversos cursos de graduação e de pós-graduação, nos *campi* de Arcos, Belo Horizonte, Poços de Caldas e Serro e nas unidades Betim, Contagem, São Gabriel e Barreiro, na região metropolitana da capital, figurando entre as cinco maiores IES,s do País em número de alunos.

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como algumas unidades organizacionais da PUC Minas, sob a perspectiva de coordenadores de curso, estão agindo para se adequar às demandas ambientais. Para tanto, foi proposto um modelo de avaliação de desempenho que contemplou a relação existente entre três conjuntos de variáveis: Percepção Ambiental, Estratégias de Gestão e Organização e Processo de Trabalho, assinaladas com sendo preditoras de efetividade organizacional.

Assim, a partir da percepção dos coordenadores dos cursos de graduação das unidades organizacionais de Arcos, de Betim, de Contagem e do Coração Eucarístico, foi possível estabelecer algumas conclusões acerca do desempenho dessas unidades.

No que se refere à capacidade de percepção ambiental dos coordenadores, verificamos que esses não demonstraram insegurança sobre as possibilidades de avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior, indicando que os mesmos

estão atentos à dinâmica do setor de negócios em que se inserem. Como explicitado antes, é provável que fatores como a globalização do ensino, a mudança nos padrões de competitividade, o incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão e a educação virtual estejam sendo percebidos por esses gestores intermediários e os levando a buscar mais informações sobre o ambiente em que operam.

De maneira similar, a grande maioria dos respondentes avaliou ter segurança para aquilatar os diversos efeitos do ambiente externo sobre a unidade em que estão alocados. No entanto, apenas parte deles acredita que seus superiores são habilitados na criação de alternativas de ação estratégica. Nesse ponto, é importante observar que muitos gestores somente estabelecem vínculos entre a organização e o ambiente quando percebem sérias ameaças em seus *locus* de atuação. Desse modo, é possível indicar que as direções de tais unidades ou não têm autonomia para definir estratégias ou que eles não conseguem lidar com as mudanças no ambiente externo, já que elas ocorrem, muitas vezes, de forma abrupta e constante em termos de tecnologia, processos e estrutura. Assim, para que análises ambientais, escolhas estratégicas e operacionalização de ações possam ser desenvolvidas, seria primordial que fossem integrados ao cotidiano dos gestores dessas unidades mecanismos que facilitassem a percepção e a compreensão das variáveis ambientais que se interconectam e que impactam diretamente sua atuação.

Os resultados sugerem que as pressões do ambiente externo podem estar começando a influenciar o comportamento dos profissionais que atuam em cargos gerenciais das unidades amostradas. Possivelmente, esses gestores estão dando mais ênfase à tomada de decisões rápidas, devido às exigências ambientais relacionados ao surgimento de novas tecnologias, incentivando relacionamentos interativos e ouvindo mais os alunos para conseguir atraí-los e mantê-los.

De fato, boa parte dos coordenadores de graduação julgou estar havendo a formalização e disseminação de planejamentos estratégicos de modo sistematizado e que as unidades avaliadas estão apresentando comportamentos adaptativos frente às necessidades impostas pelo ambiente externo.

No que se refere ao perfil estratégico dos coordenadores, os resultados indicam que, de maneira homogênea, todas as unidades apresentaram uma tendência para adotar estratégias adaptativas, em que:

- a decisão de lançar novos cursos e/ou serviços adequados às necessidades da

sociedade ocorre de forma inovadora;

- há certa flexibilidade em relação à adoção de novas metodologias de ensino a fim de atender as necessidades identificadas no mercado, haja vista o incremento de novos cursos e o fato de que a qualificação dos alunos em relação às necessidades da sociedade é um importante indicador de sucesso para as ações da instituição;
- a qualificação dos alunos em relação às necessidades da sociedade é um importante indicador de sucesso para as ações da instituição;
- o controle e a cobrança de resultados são priorizados no treinamento dos funcionários;
- tem havido pouca iniciativa para a realização de parcerias com empresas e instituições locais;
- as unidades organizacionais acompanham as tendências relativas aos processos de gestão educacional, mas não conseguem implementar as mudanças com a rapidez desejada.

Assim, respondendo a primeira questão proposta no início do trabalho, é possível concluir, pela ótica dos coordenadores de curso, que a percepção e interpretação das mudanças ambientais e dos seus efeitos sobre as unidades acadêmicas culminam com a adoção de estratégias adaptativas e que isso tem permitido que as unidades se adaptem ao contexto dinâmico do cenário de expansão do ensino superior no Brasil.

Uma dos fatores que ilustram essa conclusão refere-se ao fato de que a inserção profissional dos alunos assume papel de destaque para mensurar a adequação das práticas executadas nas unidades da PUC Minas, por meio de mecanismos continuados de adaptações dos projetos pedagógicos para ampliar o conhecimento prático das disciplinas dos cursos de graduação.

De certa forma, como apontado acima, mudanças estão ocorrendo de modo a permitir maior flexibilidade no uso de metodologias de ensino e no incremento de ações de extensão e pesquisa. Nos últimos anos, boa parte das críticas em relação às IES,s centra-se no fato de que o ensino, dissociado das atividades de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu futuro, que é a preparação para reunir, selecionar e analisar os dados relevantes para a solução de problemas de diversas naturezas. Entretanto, tais ações não conseguem acompanhar de modo proporcional o

crescimento do número de cursos, alunos e professores nas unidades analisadas, apontando para a necessidade de incrementar atividades de atualização didático-pedagógica nessas unidades.

Com relação à variável *organização e gestão das estruturas e processos de trabalho*, foi apresentada uma forte homogeneidade de respostas entre as unidades avaliadas. As médias obtidas indicaram que, nessas unidades, ocorre uma *autonomia vigiada* na execução dos processos de trabalho, sendo que os coordenadores consideraram necessário haver mecanismos de coordenação para controlar as diversas funções exercidas nos diferentes departamentos.

Assim, como os coordenadores de curso têm entre as suas atribuições a tarefa de interpretar e repassar aos demais pares as orientações da administração superior da universidade, é possível sugerir que os critérios utilizados pela PUC Minas para orientar os processos de trabalho estejam sendo, de fato, seguidos por eles, pois há um certo padrão de respostas para os processos de trabalho, independentemente da unidade pesquisada. Especificamente em relação à organização e gestão das estruturas, foi revelado pelos coordenadores de curso que ocorre uma certa especialização dos funcionários para a execução de tarefas, e a distribuição dos cargos e funções tem possibilitado o alcance dos objetivos das unidades, tanto nas atividades acadêmicas como administrativas, denotando uma estrutura achatada com poucos níveis de supervisão.

Quanto à *organização e gestão do trabalho*, os resultados evidenciam que a forma estrutural apresentada revela a existência de mecanismos adaptativos das unidades de ensino às turbulências do cenário educacional brasileiro. Constata-se que não só os funcionários são especializados, como também existe um bom entrosamento entre as partes constituintes das unidades.

Na percepção dos coordenadores dos cursos avaliados, o êxito das unidades onde trabalham depende das habilidades, da motivação e da criatividade de seus professores e funcionários. Conclui-se que a gestão dos processos está conseguindo resultados que permitem uma adequada adaptação ao ambiente externo.

Em relação à *organização e gestão da infra-estrutura* o campus Coração Eucarístico apresentou uma média levemente inferior a dos demais *campi*. A média geral obtida na análise estatística multivariada revelou que, nas unidades avaliadas, a gestão da infra-estrutura tem contribuído de modo significativo para o alcance das metas da instituição e

proporciona condições adequadas para a prestação dos serviços oferecidos.

Como as ações pertinentes à prestação de serviços de infra-estrutura em uma organização não só possibilitam que haja reduções de custos, como podem incrementar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho organizacional, além de permitir uma melhor avaliação junto ao MEC, tais resultados sinalizam que a gestão de infra-estrutura está sendo executada em conformidade com as necessidades de adequação da instituição aos públicos que atende. De fato, com o uso da estatística multivariada, foi obtida uma correlação média entre o Índice de Organização e Gestão da Infra-estrutura – IOGI – com o Índice de Efetividade Organizacional – IEO. Entretanto, existem algumas divergências quanto à adequação das bibliotecas, principalmente, no tocante às unidades de Arcos e do Coração Eucarístico como apontado na análise descritiva.

Pode-se concluir que a gestão da infra-estrutura denota dedicação e determinação por parte de seus responsáveis, assim como incremento da qualidade dos serviços prestados pelas unidades acadêmicas, uma vez que também foi obtida.

O desempenho das unidades acadêmicas, em relação às demandas do corpo discente, mostrou-se elevado, haja vista a boa avaliação dos coordenadores sobre a satisfação dos alunos com os cursos oferecidos, com os serviços prestados pelas secretarias acadêmicas e com a biblioteca, bem como com as condições físicas das salas de aula. No entanto é importante observar que os respondentes podem ter superestimado suas avaliações ou mesmo encoberto possíveis falhas quanto ao gerenciamento das demandas dos discentes, pois o desempenho dos coordenadores está diretamente associado à manutenção de níveis de satisfação de discentes.

Pode-se concluir, a partir da percepção dos coordenadores, que o corpo docente e os funcionários das unidades amostradas estão satisfeitos com o trabalho por eles desenvolvido e com os mecanismos de qualificação, de desenvolvimento profissional e de recompensas utilizados pela gestão de recursos humanos. A forte evidência de que muitos professores não deixariam a PUC Minas, caso viessem a receber outras propostas similares de trabalho com as mesmas recompensas salariais, favorece a competitividade e o desempenho das unidades.

Fatores como o súbito aumento do número de estudantes em condições de ingressar nas IES,S e da exigência de qualificação do corpo docente do ensino superior em associação com a imagem de tradição da PUC Minas na sociedade explicam a alta percepção

dos coordenadores acerca da capacidade de atração de professores.

Outro fator de destaque refere-se aos mecanismos de valorização dos funcionários que demonstram interesse em aprender e desenvolver novas habilidades, denotando um bom clima organizacional³⁰ com sinais de vitalidade e boa capacidade de resolução de conflitos. Ressalta-se que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, sendo desfavorável quando acarreta frustração daquelas necessidades.

A interação entre as unidades e a comunidade mostrou-se satisfatória, embora não esteja havendo uma grande participação dos alunos e professores no processo decisório das unidades. A tímida participação desses constituintes estratégicos nas decisões acerca das atividades que devem ser priorizadas e realizadas evidencia que o modelo político de gestão da instituição pode ser descentralizado.

Como o contexto econômico atual, cada vez mais, é caracterizado por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional na sociedade e que atuem de forma ecológica e socialmente responsável, sob a perspectiva dos coordenadores de curso, nas unidades da PUC Minas, pouca atenção tem sido dada aos indicadores de responsabilidade social. Assim, ou a leitura e interpretação dos atributos relacionados a essa temática ainda não estão sendo contemplados nos processos decisórios da instituição ou os níveis de expectativa preconizados nesta pesquisa foram muito exigentes.

Os processos de comunicação, liderança, supervisão e controle se mostraram bastantes satisfatórios e efetivos nas unidades avaliadas. Os conflitos, quando ocorrem, são enfrentados com maturidade e não implicam ressentimentos que comprometam a continuidade das relações, e as unidades se envolvem em atividades interessantes e são produtivas, segundo os coordenadores de curso avaliados. Então, é possível concluir que essas unidades estão abertas a mudanças e mantêm relações saudáveis e vigorosas com o ambiente externo.

Outra questão desta pesquisa foi no sentido de verificar a influência dos três conjuntos de variáveis *-percepção ambiental, estratégias de gestão e organização e gestão do*

³⁰ Entende-se por *clima organizacional* a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o comportamento destes (TACHIZAWA e ANDRADE, 2001).

trabalho - sobre a efetividade das unidades organizacionais pesquisadas.

A partir de análises de correlação dos dados amostrados, foram apresentadas correlações entre a variável dependente - *efetividade organizacional* - e a capacidade para lidar com o ambiente, para definir estratégias de gestão e para organizar o processo de trabalho. Assim, aumentos nessas variáveis causam impactos positivos e ascendentes em efetividade. É interessante observar que o índice de organização e gestão de recursos humanos contribuiu com o maior peso para a formação do índice de organização e gestão do trabalho, tendo uma forte correlação com efetividade.

A figura 40 resume os resultados obtidos via regressão múltipla linear (método *stepwise regression*) as relações entre as variáveis independentes e as dimensões de efetividade utilizadas no modelo.

▪ Uso de estratégias adaptativas de gestão ▪ Capacidade para organização e gestão do trabalho	Atendimento às demandas do corpo discente
▪ Uso de estratégias adaptativas de gestão ▪ Capacidade de organização e gerenciar recursos humanos	Atendimento às demandas do corpo docente e dos funcionários
▪ Capacidade para organização e gestão do trabalho	Abertura do sistema e interação com a comunidade
▪ Uso de estratégias adaptativas de gestão	Habilidade em adquirir recursos
▪ Capacidade para organização e gestão do trabalho	Responsabilidade social
▪ Capacidade de organização e gerenciar recursos humanos	Vitalidade Organizacional

Figura 40 - Variáveis preditivas de efetividade organizacional

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

Baseado na percepção dos coordenadores de cursos que participaram da pesquisa, conclui-se que:

- quanto melhor for a capacidade de definir estratégias gerenciais, melhor será o nível de efetividade das unidades avaliadas;

- quanto melhor for a capacidade de organizar e gerir os processo de trabalho, melhor tenderá a ser o nível de efetividade das unidades pesquisadas.

Os resultados acima mostram de forma globalizada que a efetividade pode ser descrita como função das estratégias de gestão e da organização dos processos de trabalho. Assim, a adoção de estratégias adaptativas e a maior capacidade de gestão dos processos de trabalho acarretaram numa ocorrência de maior efetividade.

Partindo da sinergia entre estratégia adaptativa e capacidade para organizar e gerir os processos de trabalho, foi possível responder a terceira pergunta da pesquisa, qual seja, se o modelo e os indicadores propostos e testados por essa pesquisa mostram-se capazes de captar, de forma adequada, a efetividade dessas unidades organizacionais.

O modelo testado por esta pesquisa revelou bom desempenho já que o teste de regressão múltipla mostrou-se significativo para as variáveis estratégias de gestão e organização e gestão do trabalho, assim tanto as estratégias adaptativas como a gestão dos processos de trabalho foram evidenciados como preditores de efetividade. Isso sinaliza que os gestores das unidades amostradas têm contribuído para que adaptações ao ambiente externo ocorram na forma do atendimento das necessidades de seus diversos *stakeholders*, proporcionando serviços de qualidade. Mesmo em tempos de grande escassez de recursos e de aumento de concorrência, essas são características do cenário em que as instituições de ensino hoje operam.

Embora os resultados tenham validado o modelo utilizado, é necessário que mais atenção seja dada ao instrumento de coleta de dados, haja vista o pequeno número de questões utilizadas para as dimensões *Habilidade em Adquirir Recursos* e *Abertura do Sistema e Interação com a comunidade*. De modo oposto, talvez tenha sido excessivo o número de questões utilizadas para as dimensões *Organização e Gestão das Estruturas e Processos* e *Organização e Gestão dos Recursos Humanos*.

Face ao fato de que a PUC Minas é uma instituição filantrópica e de educação que deve agir de forma responsável em seus relacionamentos internos e externos, é importante ressaltar que a dimensão *Responsabilidade Social* como medida de efetividade não revelou resultados contundentes e esperados para uma instituição de ensino do porte da PUC Minas, indicando que tal dimensão ou não foi abordada de modo correto ou realmente as unidades acadêmicas observadas ainda não internalizaram as práticas relativas a essa atividade, que nos

dias atuais tem sido tão evidenciada até nas discussões empresariais.

O momento atual, cada vez mais, exige dos gestores um novo senso de responsabilidade em relação aos membros do corpo funcional das organizações, cujas expectativas incluem receber tratamento justo, ter participação no processo decisório, além de ter instrumental apropriado para executar suas funções e poder trabalhar em equipe. O conceito de responsabilidade social e ambiental de certa forma confunde-se com o de *efetividade*, que é o alcance de objetivos relativos ao desenvolvimento econômico-social. Sob esse ponto de vista, uma organização é efetiva quando mantém posturas socialmente responsáveis, e a efetividade está relacionada ao atendimento das demandas sociais, econômicas e culturais.

Fica evidente a necessidade de que outros constituintes da instituição, como docentes e alunos, assumam destaque em futuras investigações no tocante ao estudo de efetividade organizacional, pois são elementos que sustentam a dinâmica da instituição e que apresentam diferentes, mas complementares, pontos de vista sobre o que pode ser considerado importante para que a instituição tenha capacidade para sobreviver face à turbulência do cenário educacional e socioeconômico brasileiro.

Para a implantação de mudanças nas IES,s, é indispensável que seja estabelecido um programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico institucional e sejam acompanhadas criticamente as modificações implantadas no processo. O desempenho da instituição pode ser melhorado tendo em vista os resultados obtidos, a qualidade dos insumos e dos processos de trabalho, de modo que indicadores de gestão e de desempenho de uma IES possam ser comparados com indicadores do sistema nacional do ensino superior.

Assim, um sistema moderno de gestão depende de medição, informação e análise. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da IES, abrangendo os principais processos, bem como os resultados. Desse modo, uma premissa importante para a análise da melhoria do desempenho envolve a criação e utilização de indicadores de qualidade e de desempenho para avaliar resultados globais, serviços de apoio e processos. Ou seja, um sistema de indicadores de desempenho para uma instituição representa uma base clara e objetiva para alinhar suas atividades com as metas estipuladas.

É importante verificar que o modelo utilizado nesta pesquisa necessita de ajustes, a fim de possibilitar uma modelagem mais consistente e que contemple indicadores mais

acurados. Em estudos futuros, especial importância deve ser dada às questões relacionadas à gestão da comunicação, visto que alguns resultados indiretamente denotaram tal necessidade.

Recentemente, a PUC Minas instituiu o PROPAV, um programa de avaliação institucional que tem como objetivo geral aferir a qualidade da prática educativa desenvolvida na instituição. Esta pesquisa possibilita fornecer subsídios que auxiliem o desenvolvimento deste instrumento e que, portanto, proporcionem melhores formas de avaliar o desempenho organizacional da PUC Minas.

É esperado que os resultados obtidos neste trabalho propiciem não só discussões acadêmicas no campo das teorias da administração e das organizações, mas que também forneçam informações relevantes para as práticas gerenciais das unidades analisadas. Esta pesquisa gerou uma base de dados que poderá ser devidamente explorada na confecção de relatórios gerenciais para as unidades amostradas, a fim de contribuir para a melhoria da gestão organizacional das mesmas. Espera-se que os resultados obtidos sejam um importante instrumento para a reflexão dos processos inerentes à gestão dos cursos de graduação da PUC Minas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALDRICH, H. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
2. ALDRICH, H.; PFEFFER, J. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 79-105, 1976.
3. ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C.J.C. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na Universidade do sul de Santa Catarina. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000.
4. ANTHONY, R. N e YOUNG, D. W. *Management control in nonprofit organizations*. Irvin: Mc Graw Hill, 1999.
5. ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
6. ASTLEY, W. G. e VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-73, 1983.
7. BALDRIDGE, J.V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: RIELEY, G.L.; Baldrige J.V. *Governing academic organizations*. Berkeley: McCutchan, 1977.
8. BARROS, Davi F. e SILVA, Rinalva C. *Entre a autonomia e a competência*. 2. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1998.
9. BERTALANFFY, L. Von. The theory of open systems in physics and biology. *Science*, v. 111, p. 23-9, 1950.
10. BERTUCCI, J. L. O. *Estratégia e desempenho organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de Efetividade*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – FACE/Cepead, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
11. BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
12. BOEKER, W e GOLDSTEIN, J. Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 4, p. 805-26, 1991.
13. BRITO, V. V. T. e FACHIN, R. C. Decisão estratégica na universidade como resultado da interpretação ambiental: um estudo de caso. In: XXIV ENCONTRO ANPAD, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000.
14. CAMERON, K. A Study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, v. 32, n. 1, p. 87-113, 1986.
15. CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. *Administrative Science Quarterly*. v. 23, p. 604 –31, 1978.

16. CAMERON, K. S; WHETTEN, D.A. Some conclusions about organization effectiveness. In: CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.
17. CAMPBELL, J.P. On the nature of organization effectiveness. In: GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J.M. (Ed). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
18. CHAFFEE, E. E. The concept of strategy: From business to higher education. In: SMART, J. C. (Ed.), *Higher education: handbook of theory and research*, v. I, p. 133-71. New York: Agathon Press, 1985.
19. _____. Strategy and effectiveness in systems of higher education. In: SMART, J. C. (Ed.), *Higher education: handbook of theory and research*, v. 5, p. 1-30. New York: Agathon Press, 1989.
20. CHANDLER, A. D., Jr. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
21. CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.
22. CHILD, J. Managerial and organizational factors associated with company desempenho. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. n. 6, p. 1-22, 1972.
23. CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2. ed. Medford: Information Today, 1998. cap. 1, p. 01-22.
24. CLEGG, S. R. e Hardy, C. Organizações e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R. et al. (Org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
25. COHEN, M. D; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 1-25, 1972.
26. CONNOLLY, T.; CONLON, E. J.; DEUTSCH, S. J. Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, v. 5, p. 211-8, 1980.
27. COSTA, R. F. *Administração de serviços gerais: utilizando a infra-estrutura para o sucesso empresarial*. São Paulo: Érica, 1999.
28. CREBERT, G. Links between the purpose and outcomes of planning: perceptions of heads of schools at Griffith University. *Journal of Higher Education Policy and Managemen*., v. 22, n. 1, p. 73-86, 2000.
29. CUNNINGHAM, J. Barton. Approaches to the evaluation of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 3, p. 463-74, 1977.
30. DAFT, R.L. e WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, p. 284-95, 1984.

-
31. DAFT, Richard L. *Teoria e projetos das organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
 32. DILL, W. R. Environment as an influence on managing autonomy. *Administrative Science Quarterly*. v. 11, p. 409-43, 1958.
 33. DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S. R. et al. (Org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
 34. DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, Sept. 1972.
 35. EMERY, F. E. e TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-31, 1965.
 36. ETZIONI, A. Two approaches to organizational analysis: a critique and suggestion. *Administrative Sciences Quarterly*, n. 5, p. 257-78, 1960.
 37. _____. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.
 38. EVAN, Willian. Organizational theory and organizational effectiveness: an exploratory analyses. *Organization and Administrative Sciences*, v. 7, n. 1, p. 16-28, 1976.
 39. GALBRAITH, J. *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
 40. GEORGOPOULOS, B.S. e TANNENBAUM, A.S. A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, n. 22, p. 534-40, 1957.
 41. GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
 42. GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
 43. GOODMAN, P. S.; ATKIN, R. S.; SCHOORMAN, F. D. On the demise of organizational effectiveness studies. In: CAMERON, K. S; WHETTEN, D. A. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.
 44. HAMBRICK, D.C. Operationalizing the concept of business level strategy in research. *Academy of Management Review*, v. 5, p. 567-75, 1980.
 45. _____. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.
 46. HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Obstacles to comparative studies. In: GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J. M. (Ed.). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
 47. HIRSCH, P. Organizational effectiveness and the institutional environmental.

- Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 327-44, 1975.
48. KANTER, R. M. e BRINKERHOFF, D. Organization performance: recent developments in measurement. *Ann. Ver. Sociol.*, v. 7, p. 321-49, 1981.
49. KEELEY, Michael. A social-justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science quarterly*, v. 23, p. 273-90, 1978.
50. _____. Organizational analogy: a comparison of organismic and social contract models. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 337-62, 1980.
51. KING et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. São Paulo. *Revista de Administração de empresas*, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.
52. LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Tradução de Heloísa Monteiro s Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
53. LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University, 1967.
54. LEIFER, R. E. e HUBER, G. Relations among perceived environment uncertainty, organizational structure and boundary-spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, p. 235-47, 1977.
55. MAHONEY, T. & WEITZEL W. Managerial models of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, n. 14, p. 357-65, 1975.
56. MAHONEY, T.A. Managerial perceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, v. 14, n. 2, 1967.
57. MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
58. MARCH, J. G.; OLSEN, G. P. *Ambiguity e choice in organizations*. Bergen: Universitetforlaget, 1976, 408 p.
59. MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1996.
60. MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo:Atlas, 1999.
61. MEC/INEP/SEEC. *Manual de Avaliação Institucional: Centros Universitários*. Brasília, 2002, 66 p.
62. MILES, R. E. e SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill, 1978.

-
63. MILLES, R. H. e CAMERON, K.S. *Coffins nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1982.
64. MILLIKEN, F. J. *The effect of organizational, individual and role-related variable on administrators' experience of three types of uncertainty*. 1985. 242 p. Tese (PHD em Administração) - City University of New York. New York, 1985.
65. _____. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. *Academy of Management review*, v. 12, n. 1, p. 133-43, 1987.
66. _____. Perceiving and interpreting environment changes: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.
67. MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre : Bookman, 2000.
68. MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
69. MOHR, Lawrence B. The concept of organizational goal. *The American Political Science Review*, v. 67, n. 2, p. 470-81, 1973.
70. MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
71. NADLER, D.A et al. *Arquitetura organizacional*. Rio De Janeiro: Campus, 1994.
72. NEGANDHI, A. R.; REIMANN, B.C. A contingency theory of organization reexamined in the context of a developing country. *Academy of Management Journal*, v. 15, p. 137-46, 1972.
73. _____. Task environment, decentralization and organizational effectiveness. *Human Relations*, v. 26, n. 2. p. 203-14, 1973.
74. NEVES, A. B. Os impactos dos resultados do exame nacional de cursos na imagem institucional. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD. *Anais...* Florianópolis, UFSC, 2000.
75. OLIVEIRA, S. L. *Sociologia das organizações: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira, 1999. 337p.
76. OSBORN, R. N. e HUNT, J. G. Environment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, p. 231-46, 1974.
77. OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e vantagem competitiva. *HSM Management*, n.18, p. 68-72, 2000.
78. PENNINGS, J. M. The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 393-410, 1975.

-
79. PENNINGS, J. M.; GOODMAN, P.S. Toward a workable framework. In: GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J.M. (Ed.). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.
80. PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review*, v. 26, p. 854-66, 1961.
81. PFEFFER, J.; SALANCICK, G.R. Organization decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, p. 135-51, 1974.
82. _____. *The external control of organizations – A resource dependence perspectives*. New York: Harper & Row, 1978.
83. PORTER, M. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Makron, 1992.
84. _____. What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts, Harvard, Nov./Dec, 1996.
85. PRICE, J. L. The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 3-15, 1972.
86. QUINN, R. E., e CAMERON, K. S. Life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, v. 27, 1982.
87. REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R. et al. (Org). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
88. SCOTT, R.W. *Organizations rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
89. SEASHORE, S. E. A framework for an integrated model of organizational effectiveness. In: CAMERON, K. S; WHETTEN, D. A. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.
90. SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
91. SILVA, M. G. R. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do Curso de Graduação em Administração de Empresas - Um caso na Universidade de Caxias do Sul. XXIV ENCONTRO DA ANPAD. 2002, campinas. *Anais...* Campinas, 2002.
92. SIMON, H. A. On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, n. 9, p. 1-22, 1964.
93. SIU, N. Y. M. e WILSON, M.S. Modeling marketing orientation: an application in the educational sector. *Journal of Marketing Management*, n. 14: 293-323, 1998.
94. TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 274 p.

-
95. TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 381 p.
 96. THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York:Mc Graw Hill, 1967.
 97. _____. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1976.
 98. ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2001.
 99. VAN DE VEN, A. H.; Ferry, D. *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley, 1980.
 100. WEICK, K. E.; DAFT, R.L. The effectiveness of interpretation systems. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D.A. *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press, 1983.
 101. WEICK, K.E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, v. 21,p. 1-19,1976.
 102. YUCHTMAN, E; SEASHORE, S. E. A System resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, n. 32, p. 891-903, 1967.
 103. ZAHRA, S. A e PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*. v. 16, n. 4, p. 751-68, 1990.
 104. ZAMMUTO, R. F. *Assessing organizational effectiveness - systems change, adaptation and strategy*. Albany: State University of New York Press, 1982.
 105. _____. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p 606-16, 1984.
 106. ZIKMUND, W. G. *Business research methods*. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000.

ROTEIRO DE ENTREVISTA – PUC EFETIVA

NOME:

DATA:

CURSO:

CAMPUS/ UNIDADE:

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1) Titulação:

(a) Graduado

(b) Especialista

(c) Mestre

(d) Doutor

2) Faixa etária:

a) Menos de 25

b) Entre 25 e 35

c) Entre 35 e 45

d) Entre 45 e 55

e) Mais de 50

3) Sexo: a) Masculino

b) Feminino

4) Graduou-se no mesmo curso que coordena?

a) Não

b) Sim

c) Qual(is):

5) Tempo de atividade na instituição:

a) Menos de 05
mesesb) Entre 5 e 10
anosc) Entre 10 e 15
anosd) Entre 15 e 25
anose) Mais de
25 anos

6) Tempo de atividade na função atual:

a) Menos de 06
mesesb) Entre 06 meses
e 1 anoc) Entre 1 e 2
anosd) Entre 2 e 3
anose) Mais de
03 anos

7) Horas dedicadas por semana à Universidade:

a) Menos de 10 hs

b) Entre 10 e 19 hs

c) Entre 20 e 29 hs

d) Entre 30 e 39 hs

e) 40 hs

8) Já exerceu o cargo de coordenador antes? Quantas vezes?

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

9) Em que medida experiências anteriores na coordenação contribuíram de modo efetivo para o desempenho desta função?

a) Nenhuma

b) Pouca

c) Razoável

d) Muita

e) Fundamental

10) Exerce a função de docente na instituição?

a) Não

b) Sim

Obs: Se a resposta foi não, salte a questão 12.

11) Leciona quantas disciplinas?

- a) 01 b) 02 c) 03 d) 04 e) Mais de 05

12) Trabalha em mais alguma instituição de ensino superior? Obs: Se a resposta foi não, salte para a questão 15.

- a) Não b) Sim

13) Qual a função exercida nesta organização?

- a) Coordenação b) Docência c) Outra(s):

14) Tempo de atividade nesta função:

- a) Menos de 01 ano b) Entre 1 e 4 anos c) Entre 4 e 7 anos d) Entre 7 e 10 anos e) Mais de 10 anos

15) Possui experiência em outra atividade econômica?

- a) Não b) Sim Qual: Obs: Se a resposta foi sim, responda as questões 16 e 17.

16) Tempo de atividade nesta função:

- a) Menos de 01 ano b) Entre 1 e 4 anos c) Entre 4 e 7 anos d) Entre 7 e 10 anos e) Mais de 10 anos

17) Na sua opinião, em que medida esta experiência contribui de modo efetivo para o desempenho da função?

- a) Nenhuma b) Pouca c) Razoável d) Muita e) Fundamental

18) Na sua opinião, qual o grau de importância da função de coordenação para a instituição?

- a) Nenhum b) Pouco c) Razoável d) Muito e) Fundamental

19) Na sua opinião, qual o grau de importância dado pela instituição ao cargo de coordenador?

- a) Nenhum b) Pouco c) Razoável d) Muito e) Fundamental

20) Qual o grupo de atividades mais relevante para o coordenador de curso?

Acadêmica	1 2 3 4	Administrativa
-----------	---------	----------------

21) Qual o grupo de atividades desenvolvido com mais frequência pelo coordenador de curso?

Acadêmica	1 2 3 4	Administrativa
-----------	---------	----------------

22) Qual o percentual de tempo gasto nas atividades acadêmicas?

- a) 0-20 % b) 20-40 % c) 40-60 % d) 60-80 % e) 80-100 %

23) Qual o grau de autonomia para o exercício das atividades acadêmicas?

- a) 0-20 % b) 20-40 % c) 40-60 % d) 60-80 % e) 80-100 %

24) Qual o percentual de tempo gasto nas atividades administrativas?

- a) 0-20 % b) 20-40 % c) 40-60 % d) 60-80 % e) 80-100 %

25) Qual o grau de autonomia para o exercício das atividades administrativas?

- a) 0-20 % b) 20-40 % c) 40-60 % d) 60-80 % e) 80-100 %

26) Quais as principais habilidades necessárias ao coordenador de curso?

- a) Específicos (técnicas) b) Gestão de pessoas (humanas) c) Tomador de decisões (conceituais)
d) Outras

27) Cite as principais áreas de conhecimento necessárias ao coordenador de curso?

- a) social b) gerencial c) pedagógica e) psicológica

28) Quais os principais papéis desenvolvidos pelo coordenador de curso?

a)	b)
c)	d)
e)	f)
g)	h)
i)	j)

29) Quais os principais atributos pessoais do coordenador de curso?

- a) Dedicação b) Dinamismo c) Liderança d) Empreendedorismo e) Entusiasmo

30) Existe algum mecanismo de reconhecimento formal para o desempenho da função do coordenador?

- a) Não existe nenhuma ação nem estudos neste sentido
b) Existem algumas evidências de preocupação (ações informais)
c) Estudos, planejamento e dimensionamento de implantação
d) Existe, está parcialmente implantado
e) Existe, está completamente implantado e sendo utilizado plenamente pela empresa

31) Favoritismo e não mérito é que determina a avaliação das funções executadas.

- a) Discorda b) Indeciso c) Concordo

32) Como você busca informações necessárias à sua atividade?

a) Mídia em Geral (jornal, televisão, rádio, internet).	b) Visitas a outras instituições de ensino superior no exterior
c) Participação em atividades promovidas por entidades de classe	d) Contatos com centros de pesquisa
e) Revistas ou periódicos especializados	f) Eventos e pesquisas próprios
g) Feiras e congressos no País	h) Consultoria especializada
i) Visitas a outras instituições de ensino superior no país	j) Canais formais de comunicação da instituição

33) Até que ponto as ações estratégicas desenvolvidas pela instituição obedecem a um planejamento formal?

- a) Muito pouco b) Pouco c) Razoável d) Muito e) Totalmente

34) De zero a cem qual é o grau de realização dos planejamentos que você se propõe a realizar como coordenador?

- a) Nenhum b) Pouco c) Razoável d) Muito e) Fundamental

35) Quais são os indicadores de desempenho da instituição?

a) financeiros	b) Inovação
c) qualidade	d) Exame nacional de cursos - Provão
e) Satisfação de alunos	f) Responsabilidade social
g) satisfação dos funcionários	h) Responsabilidade ambiental
i) Custos	j) ACE/ Propav

36) Quais os maiores desafios para a função?

37) Quais as maiores perspectivas para a função?

38) Conselhos sugeridos para alguém que está assumindo a função.

39) Incidentes críticos ocorridos

- a) Alunos b) Pais de alunos c) Professores d) Pró-reitorias

40) Existe um espaço entre o discurso e a prática na instituição? Qual (is)?

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1- Titulação:
 (a) Graduado (b) Especialista (c) Mestre (d) Doutor

2- Faixa etária:
 a) Menos de 25 anos b) Entre 25 e 35 anos c) Entre 35 e 45 anos d) Entre 45 e 55 anos e) Mais de 50 anos

3- Sexo: a) Masculino b) Feminino

4- É graduado no mesmo curso que coordena?
 a) Não b) Sim c) Qual(is):

5- Tempo de atividade na instituição como docente:
 a) Menos de 05 anos b) Entre 05 e 10 anos c) Entre 10 e 15 anos d) Entre 15 e 20 anos e) Mais de 25 anos

6- Tempo de atividade na função atual:
 a) Menos de 06 meses b) Entre 06 e 12 meses c) Entre 01 e 02 anos d) Entre 02 e 03 anos e) Mais de 05 anos

7- Horas dedicadas por semana à Universidade:
 a) Menos de 10 Hs b) Entre 10 e 19 Hs c) Entre 20 e 29 Hs d) Entre 30 e 39 Hs e) 40 Hs

8- Leciona quantas disciplinas?
 a) 01 b) 02 c) 03 d) 04 e) Mais de 05

9- Tem formação pedagógica?
 a) Não b) Sim

10- Trabalha em mais alguma instituição de ensino superior?
 a) Não b) Sim

11- Qual a função exercida nesta instituição?
 a) Docência b) Coordenação c) Outra(s):

12- Tempo de atividade nesta função:
 a) Menos de 01 ano b) Entre 01 e 04 anos c) Entre 7 e 4 anos d) Entre 10 e 7 anos e) Mais de 10 anos

SEÇÃO II – PERCEPÇÃO AMBIENTAL

13- Tendo em vista as informações de que dispõe sobre o ambiente educacional brasileiro, em que medida você se sente seguro para **avaliar o ambiente externo e seus impactos sobre o setor de ensino superior:**

- (1) totalmente inseguro
- (2) pouco seguro
- (3) medianamente seguro
- (4) satisfatoriamente seguro
- (5) totalmente seguro

14- Em que medida você sente-se seguro para identificar e avaliar os **efeitos específicos do ambiente externo sobre esta unidade de ensino**, tendo como referência as informações acerca do ambiente externo:

- (1) totalmente inseguro
- (2) pouco seguro
- (3) medianamente seguro
- (4) satisfatoriamente seguro
- (5) totalmente seguro

15- Marque o número correspondente a frase que mais se aproxima da realidade da organização:

1	2	3
A direção desta unidade de ensino considera praticamente impossível avaliar as possíveis alternativas de ação para lidar com as mudanças do ambiente externo, dado o alto grau de incerteza quanto aos resultados de cada alternativa e isto tem dificultado a tomada de decisões estratégicas.	A direção desta unidade de ensino tem se esforçado para analisar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo e para avaliar as possíveis alternativas de ação, mas dadas as incertezas quanto aos resultados que podem advir da adoção de cada uma dessas alternativas a tomada das decisões estratégicas é feita com uma margem de segurança pouco satisfatória.	A direção desta unidade de ensino tem conseguido analisar as mudanças que estão ocorrendo no ambiente externo e avaliar as possíveis alternativas de ação e seus resultados, o que tem possibilitado a tomada de decisões estratégicas com uma margem de segurança bastante satisfatória.

SEÇÃO III - ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

16) Esta unidade de ensino desenvolve um planejamento de suas atividades acadêmicas e administrativas de forma sistemática e formal?

- (1) Não tenho informações sobre este planejamento
- (2) Não existe nenhuma estratégia formal ou informal
- (3) A unidade desenvolve uma estratégia que é disseminada informalmente
- (4) A unidade desenvolve uma estratégia que é disseminada de forma sistemática e periódica
- (5) Existe uma estratégia desenvolvida com a participação dos diversos setores da unidade, que é disseminada de forma sistemática e periódica

Em cada uma das questões de **17 a 22**, avalie qual das duas realidades descritas reflete melhor a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita

17) Esta unidade observa e se mantém atenta ao desenvolvimento e lançamento de cursos e/ou serviços dos seus concorrentes, buscando adequar-se para ficar no mesmo nível.

1 2 3 4

17) Esta unidade é reconhecida por sua capacidade criativa e inovadora, demonstrada através do desenvolvimento pioneiro de cursos e/ou serviços.

18) Esta unidade acredita que metodologias tradicionais de ensino devem ser mantidas para o alcance do sucesso de seus alunos.

1 2 3 4

18) Esta unidade adota uma estratégia de atuação mais flexível que possibilita ajustes e mudanças nos métodos de ensino para atender as necessidades identificadas no mercado e atrair novos alunos.

19) O sucesso desta unidade de ensino está associado à quantidade de alunos matriculados em seus cursos.	1 2 3 4	19) O sucesso desta unidade de ensino está associado à qualificação de seus alunos em relação às necessidades da sociedade em que está inserida.	☐
20) A direção desta unidade enfatiza o treinamento de seus funcionários com vistas ao controle e a cobrança de resultados.	1 2 3 4	20) A direção desta unidade privilegia a iniciativa e o desenvolvimento de seus funcionários.	☐
21) A direção desta unidade não tem privilegiado parcerias com empresas e instituições locais.	1 2 3 4	21) A direção desta unidade é habilidosa no desenvolvimento de parcerias com empresas e instituições locais.	☐
22) Esta unidade observa e acompanha, com atenção, as novas tendências relativas aos processos de gestão educacional, mas não consegue implementar as mudanças que considera importantes, com a rapidez desejada.	1 2 3 4	22) Esta unidade age sempre de forma proativa e tem conseguido implementar transformações nos processos de gestão educacional com a agilidade e a eficácia requeridas pelas mudanças na sua área de atuação.	☐

SEÇÃO IV – ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO

A) Organização e Gestão das Estruturas e dos Processos

Em cada uma das questões de **23 a 29** avalie qual das duas realidades descritas reflete melhor a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita
23) Nesta unidade os funcionários são pouco especializados para a execução das tarefas administrativas.	1 2 3 4	23) Nesta unidade os funcionários são especializados e bem treinados para a execução de suas tarefas.	☐
24) A distribuição dos cargos e funções não tem contribuído para que os objetivos desta unidade sejam alcançados.	1 2 3 4	24) A distribuição dos cargos e funções é consistente e atua em harmonia com os objetivos da unidade.	☐
25) Observa-se um excesso de regras e regulamentos escritos nesta unidade, indicando uma elevada burocratização, o que restringe as iniciativas das pessoas.	1 2 3 4	25) Bastante liberdade de ação é observada nesta unidade, já que existem poucas regras e regulamentos escritos, o que possibilita bastante liberdade de ação.	☐
26) Nesta unidade existe pouca delegação da autoridade e muita centralização das decisões no nível mais elevado da hierarquia, evidenciando uma grande dependência dos níveis intermediários.	1 2 3 4	26) Nesta unidade, ocorre grande delegação de autoridade e forte descentralização das decisões para os níveis inferiores, conferindo grande autonomia para os mesmos.	☐
27) A coordenação entre os diversos níveis e departamentos é um pouco <i>frouxa</i> , nesta unidade.	1 2 3 4	27) Existe muita coordenação entre os diversos níveis e departamentos desta unidade, evidenciando um funcionamento coeso e harmônico.	☐
28) Nesta unidade, existe pouca integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica.	1 2 3 4	28) Nesta unidade, existe boa integração entre a gestão acadêmica, os órgãos colegiados e a comunidade acadêmica.	☐
29) Nesta unidade, o suporte didático em informática tem contribuído pouco para a melhoria das atividades acadêmicas.	1 2 3 4	29) Nesta unidade, o suporte didático em informática tem facilitado bastante a execução das atividades acadêmicas.	☐

30) Indique em que grau esta unidade de ensino utiliza aplicações tecnológicas em relação a cada grupo das atividades mencionadas no quadro abaixo:

Atividades	1	2	3	4
	Não utiliza	Utiliza em até 10% das atividades	Utiliza entre 11 e 50% das atividades	Utiliza acima de 50% das atividades
30.1 Sistemas multimídias voltados para o atendimento de alunos na forma de informações sobre matrículas, histórico escolar e dados cadastrais equivalentes				
30.2 Sistema de bibliotecas virtuais, consultas em bibliotecas eletrônicas e redes à distância, interligando acervos de outras bibliotecas				
30.3 Sistema de comunicação entre professores, alunos e instituição baseado nos recursos da internet, ou de rede local				
30.4 Rede à distância, ou intranet/extranet, conectando a instituição a outras unidades acadêmicas				

31) Existe(m) algum(ns) fator(es) que dificulta(m) a adoção das aplicações tecnológicas citadas acima por esta unidade de ensino?

(1) Não

(2) Sim

32) No quadro abaixo, identifique a **importância relativa** de cada um dos fatores citados enquanto elemento **causador** das dificuldades enfrentadas por esta unidade de ensino para a modernização tecnológica dos processos ensino-aprendizagem.

OBS: Responda essa questão apenas se respondeu **sim** à questão 31.

Fatores	1	2	3	4	5
	Nenhuma	Pequena	Média	Grande	Essencial
32.1 Pouco conhecimento sobre as novas tecnologias.					
32.2 Falta de recursos financeiros para sua adoção.					
32.3 Dificuldade em mudar a <i>cultura</i> da unidade.					
32.4 Baixo nível educacional dos funcionários.					
32.5 Outro:					

B) Organização e Gestão dos Recursos Humanos

Nas questões de **33 a 44**, escolha a melhor alternativa que expresse suas crenças e opiniões acerca da realidade desta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1 ☹	2 ☹	3 ☹	4 ☹	5 ☹				
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente				
33) A gestão de pessoal praticada na PUCMinas tem contribuído para o alcance das metas e objetivos desta unidade.				1	2	3	4	5
34) A gestão de pessoal praticada na PUCMinas tem ajudado esta unidade a melhorar a eficiência de suas operações.				1	2	3	4	5
35) A gestão de pessoal praticada na PUCMinas tem contribuído para que esta unidade atenda as necessidades pessoais dos funcionários.				1	2	3	4	5

36) A gestão de pessoal praticada na PUCMinas tem contribuído para que esta unidade se adapte às mudanças ambientais.	1	2	3	4	5	
37) Nesta unidade, as tarefas a serem executadas pelos funcionários são debatidas e decididas pelo grupo, tendo o líder a posição de estimulador.	1	2	3	4	5	
38) O trabalho dos funcionários desta unidade é recompensado com justiça.	1	2	3	4	5	
39) Existe reconhecimento pelos superiores daqueles funcionários que desempenham seu trabalho com maior eficiência.	1	2	3	4	5	
40) Nesta unidade, os funcionários conhecem os objetivos e metas da universidade.	1	2	3	4	5	
41) Esta unidade proporciona aos seus funcionários oportunidades de participarem de cursos e treinamentos que possibilitem seu crescimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5	
42) Esta unidade incentiva os seus funcionários a participarem com sugestões e soluções para melhorar o trabalho que realizam.	1	2	3	4	5	
43) Esta unidade oferece condições adequadas para que maiores responsabilidades sejam assumidas por seus funcionários.	1	2	3	4	5	
44) Esta unidade estimula a criatividade de seus funcionários na execução das tarefas.	1	2	3	4	5	

Em cada uma das questões de **45 a 49** avalie qual das duas realidades descritas reflete melhor a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita.
45) Nesta unidade, os critérios de admissão e de progressão na carreira docente não estão definidos, regulamentados e efetivamente aplicados.	1 2 3 4	45) Nesta unidade, os critérios de admissão e de progressão na carreira docente estão claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados.	
46) Não existe uma política de capacitação de docentes definida, regulamentada e implantada nesta unidade.	1 2 3 4	46) Existe uma política de capacitação de docentes claramente definida, regulamentada que é efetivamente aplicada nesta unidade.	
47) Nesta unidade, não existem mecanismos institucionais de apoio da produção pedagógica, científica, técnica e cultural dos docentes.	1 2 3 4	47) Nesta unidade, existem mecanismos institucionais sistemáticos e permanentes de apoio e de reconhecimento da produção pedagógica, científica, técnica e cultural dos docentes.	
48) Nesta unidade, não existem mecanismos institucionais de apoio a participação dos docentes em eventos científicos e acadêmicos.	1 2 3 4	48) Nesta unidade, existem mecanismos institucionais sistemáticos e permanentes de apoio e de reconhecimento a participação dos docentes em eventos científicos e acadêmicos.	

49) Nesta unidade, não existem programas de estímulo à formação e atualização pedagógica dos docentes.	1 2 3 4	49) Nesta unidade, existem e funcionam de forma sistemática e regular programas e projetos de estímulo à formação e atualização pedagógica dos docentes.	
--	---------	--	----------------------

C) Organização e Gestão da Infraestrutura

Nas questões de **50 a 55**, escolha a melhor alternativa que expresse suas crenças e opiniões acerca da realidade desta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1 ☹	2 ☹	3 ☹	4 ☺	5 ☺	
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	
50) As condições físicas das salas de aula desta unidade atendem satisfatoriamente às necessidades acadêmicas dos alunos e professores.	1	2	3	4	5
51) O espaço físico das instalações administrativas desta unidade é considerado bastante satisfatório.	1	2	3	4	5
52) O espaço físico desta unidade à sala de professores, salas de reuniões e salas de coordenadores de cursos é bastante satisfatório.	1	2	3	4	5
53) Nesta unidade existem condições de acesso satisfatórias para portadores de necessidades especiais, como rampas com inclinações adequadas, elevadores com espaço suficiente para cadeira de rodas, instalações sanitárias apropriadas e vagas em estacionamento.	1	2	3	4	5
54) A infra-estrutura de segurança para pessoas, patrimônio, prevenção de incêndios e acidentes atende satisfatoriamente aos quesitos de segurança nesta unidade.	1	2	3	4	5
55) Nesta unidade a manutenção permanente (preventiva e corretiva) das instalações físicas se mostra adequada.	1	2	3	4	5

Em cada uma das questões de **56 a 59** avalie qual das duas realidades descritas em relação aos **EQUIPAMENTOS** reflete melhor a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita

56) O acesso a equipamentos de informática pelos docentes é precário nesta unidade.	1 2 3 4	56) Existem equipamentos de informática para os docentes que atendem plenamente as necessidades dos mesmos nesta unidade.	
---	---------	---	----------------------

57) Nesta unidade, o acesso a equipamentos de informática pelos alunos é precário.	1 2 3 4	57) Nesta unidade, existem equipamentos de informática em número suficiente e o acesso dos alunos é sistemático.	
--	---------	--	----------------------

58) Nesta unidade, existem recursos audiovisuais e equipamentos de multimídia em número insuficiente para atender as necessidades dos professores e alunos desta unidade.	1 2 3 4	58) Nesta unidade, existem recursos audiovisuais e equipamentos de multimídia em número suficiente para atender as necessidades dos professores e alunos mediante agendamento.	☐
59) A manutenção permanente (preventiva e corretiva) dos equipamentos utilizados nesta unidade se mostra precária nesta unidade.	1 2 3 4	59) A manutenção permanente (preventiva e corretiva) dos equipamentos utilizados é realizada de modo satisfatório nesta unidade.	☐

Em cada uma das questões de **60 a 64** avalie qual das duas realidades descritas em relação à **BIBLIOTECA** reflete melhor a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita.
60) Na biblioteca desta unidade, a área física, as condições de armazenagem, de preservação e de disponibilidade do acervo são precárias.	1 2 3 4	60) Na biblioteca desta unidade, a área física, as condições de armazenagem, de preservação e de disponibilidade do acervo são adequadas.	☐
61) As instalações físicas (espaço e mobiliário adequados) são precárias na biblioteca desta unidade.	1 2 3 4	61) As instalações físicas (espaço e mobiliário adequados) atendem plenamente a comunidade acadêmica na biblioteca desta unidade.	☐
62) Na biblioteca desta unidade, a relação de títulos e exemplares não é suficiente para atender os alunos e professores.	1 2 3 4	62) Na biblioteca desta unidade, existem números de títulos e exemplares de livros em número suficiente para atender os alunos e professores.	☐
63) Os periódicos existentes não atendem às necessidades dos cursos, nesta unidade.	1 2 3 4	63) Os periódicos existentes atendem às necessidades dos cursos nesta unidade.	☐
64) Na biblioteca desta unidade, não existe pessoal técnico-administrativo em quantidade e qualificação suficiente para um adequado funcionamento e atendimento às necessidades da comunidade universitária.	1 2 3 4	64) Na biblioteca desta unidade, existe pessoal técnico-administrativo em quantidade e qualificação suficiente para um adequado funcionamento e atendimento às necessidades da comunidade universitária.	☐

Em cada uma das questões de **65 a 68** avalie qual das duas realidades em relação aos **LABORATÓRIOS** melhor reflete a situação vivenciada por esta unidade de ensino, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima a que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita.
65) As condições físicas e de materiais dos laboratórios atendem precariamente às necessidades dos cursos.	1 2 3 4	65) As condições físicas e de materiais dos laboratórios atendem plenamente às necessidades dos cursos.	☐
66) Nesta unidade o pessoal técnico atende apenas parcialmente, em termos de quantidade e de qualificação, às necessidades das atividades desenvolvidas nos laboratórios.	1 2 3 4	66) Nesta unidade, existe pessoal técnico suficiente e qualificado para executar as atividades laboratoriais.	☐

67) Nesta unidade, existem normas e equipamentos de segurança para os laboratórios, mas estas funcionam precariamente.	1 2 3 4	67) Nesta unidade, existem normas e equipamentos de segurança para os laboratórios que funcionam plenamente.	
68) Há uma política definida para aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos dos laboratórios e instalações especiais, mas que é colocada em prática de maneira assimétrica e irregular.	1 2 3 4	68) Esta unidade possui uma política definida para aquisição, atualização e manutenção dos equipamentos dos laboratórios e instalações especiais e a coloca em prática sistematicamente.	

Em cada uma das questões de **69 a 102** use a escala abaixo para indicar o nível de concordância com as afirmativas seguintes.

1 ☹	2 ☹	3 ☹	4 ☺	5 ☺	
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente	
69) A satisfação dos estudantes com os cursos oferecidos por esta unidade de ensino pode ser considerada significativamente elevada.	1	2	3	4	5
70) A satisfação dos estudantes com os serviços prestados pela secretaria acadêmica pode ser considerada elevada.	1	2	3	4	5
71) A satisfação dos estudantes com as condições físicas das salas de aula pode ser considerada elevada.	1	2	3	4	5
72) A satisfação dos estudantes com os serviços disponibilizados pela biblioteca pode ser considerada elevada.	1	2	3	4	5
73) Os alunos desta unidade se envolvem intensamente com as atividades de estudo propostas em seus cursos.	1	2	3	4	5
74) O nível de comparecimento dos alunos em atividades extra-classe oferecidas pela unidade (como palestras, simpósios, seminários) atende às expectativas projetadas, na maioria das vezes.	1	2	3	4	5
75) Esta unidade oferece várias oportunidades para que seus alunos se envolvam em atividades não acadêmicas, como por exemplo, atividades sociais, culturais e esportivas.	1	2	3	4	5
76) Os projetos pedagógicos dos cursos oferecidos por esta unidade contribuem satisfatoriamente para o desenvolvimento pessoal dos alunos.	1	2	3	4	5
77) Nesta unidade, o desenvolvimento acadêmico dos alunos atende plenamente às necessidades profissionais exigidas pela sociedade e pelo mercado de trabalho atual.	1	2	3	4	5
78) A formação oferecida pelos cursos desta unidade promove a inserção imediata dos alunos no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5

79) Os funcionários desta unidade evidenciam um alto grau de satisfação em relação ao trabalho por eles desenvolvidos.	1	2	3	4	5	
80) Os funcionários que desempenham as suas funções com eficiência são recompensados.	1	2	3	4	5	
81) Esta unidade valoriza os funcionários que demonstram interesse em aprender e desenvolver novas habilidades.	1	2	3	4	5	
82) Mesmo que recebesse outra proposta de trabalho com as mesmas recompensas salariais, o corpo docente desta unidade não trocaria de instituição.	1	2	3	4	5	
83) Os docentes desta unidade participaram ativamente de congressos, seminários e <i>Workshops</i> , no último ano.	1	2	3	4	5	
84) Esta unidade valoriza e reconhece os esforços de qualificação de seu corpo docente.	1	2	3	4	5	
85) Esta unidade valoriza os professores que demonstram interesse em aprender e que desempenham as atividades de ensino com eficiência.	1	2	3	4	5	
86) Os professores desta unidade evidenciam um alto grau de satisfação em relação ao trabalho por eles desenvolvidos, especialmente com as atividades de ensino.	1	2	3	4	5	
87) Esta unidade valoriza e reconhece os esforços de publicação científica de seu corpo docente.	1	2	3	4	5	
88) Esta unidade busca o desenvolvimento de programas de integração com a comunidade da região em que se situa, através de programas regulares, formais ou informais, de atendimento às necessidades do público externo (cursos, eventos e treinamentos).	1	2	3	4	5	
89) Esta unidade realiza programas permanentes de pesquisa sócio-econômica junto às organizações do seu entorno, com a participação do corpo docente e discente, visando conhecer o seu perfil e estruturar um centro de informações sobre a comunidade local.	1	2	3	4	5	
90) Esta unidade mantém uma boa imagem externa e demonstra capacidade para atrair e manter alunos com grande potencial intelectual.	1	2	3	4	5	
91) Esta unidade mantém uma boa imagem externa e demonstra capacidade para atrair e manter professores com alta qualificação.	1	2	3	4	5	
92) Existem padrões claros da postura ética que esta unidade deseja de seus professores e funcionários.	1	2	3	4	5	
93) Esta unidade encoraja e promove o trabalho voluntário.	1	2	3	4	5	
94) Esta unidade estimula o combate ao tabagismo em suas dependências.	1	2	3	4	5	

95) Esta unidade faz doações de equipamentos usados ou excedentes.	1	2	3	4	5	
96) Esta unidade utiliza dispositivos para economizar água em suas dependências.	1	2	3	4	5	
97) Esta unidade utiliza dispositivos para economizar energia elétrica em suas dependências.	1	2	3	4	5	
98) Esta unidade desenvolve políticas de coleta seletiva e reciclagem do lixo produzido em suas dependências.	1	2	3	4	5	
99) As parcerias firmadas entre esta unidade e entidades privadas, públicas e não-governamentais têm contribuído satisfatoriamente para o desenvolvimento sócio-econômico da comunidade local.	1	2	3	4	5	
100) Esta unidade desenvolve intensamente ações de extensão para pessoas mais carentes da comunidade na qual se insere.	1	2	3	4	5	
101) Nesta unidade, os alunos são intensamente incentivados a participarem de ações sociais.	1	2	3	4	5	
102) Reuniões, seminários e cursos que promovem os direitos das crianças, adolescentes e idosos são amplamente realizados nesta unidade de ensino.	1	2	3	4	5	

Por favor, para as questões de **103 a 108** identifique na escala abaixo o número que melhor identifica sua percepção em relação a cada item, a saber:

1	2	3	4
A situação da unidade é muito próxima a que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à esquerda.	A situação da unidade situa-se entre as duas realidades, mas está mais próxima da que é descrita à direita.	A situação da unidade é muito próxima à que é descrita à direita

103) As comunicações estabelecidas nesta unidade, tanto internamente quanto com outras unidades desta instituição geralmente são:	Altamente insatisfatórias, lentas, sujeitas a interpretações incorretas e as pessoas sempre se queixam de que não foram informadas sobre questões importantes.	1 2 3 4	Altamente satisfatórias, estabelecidas de forma rápida e eficiente e as pessoas se consideram bem informadas em relação aos fatos relevantes.	
104) As relações estabelecidas entre esta unidade e outras unidades com quais são mantidas freqüentes interações, normalmente são:	Distantes, formais e prejudicadas por mútuos preconceitos. Situações de conflito são mal resolvidas.	1 2 3 4	Baseadas em diálogo franco, informais, construídas a partir da mediação dos conflitos.	
105) O estilo das lideranças formais desta instituição pode ser descrito como:	Centralizador, excludente, racional e individualista.	1 2 3 4	Participativo, baseado no trabalho em equipe, criativo e cooperativo.	
106) Conflitos entre professores nesta unidades:	Ocorrem com freqüência, muitos são mal resolvidos e geralmente resultam em atritos sérios, mágoas e rompimento de relacionamentos.	1 2 3 4	Ocorrem às vezes, mas são enfrentados com maturidade e não implicam em ressentimentos que comprometam a continuidade das relações.	

107) Os processos de supervisão e controle adotados pelo nível gerencial nesta unidade são:		
Rigorosos, formais, impessoais, baseados em normas burocráticas.	1 2 3 4	Praticamente inexistentes, informais, baseados no exercício de total autonomia por parte dos professores.

108) De forma geral você considera esta unidade:		
Uma unidade em declínio, envolvida exclusivamente em atividades rotineiras, burocrática e improdutiva.	1 2 3 4	Vigorosa, envolvida em atividades interessantes, aberta a mudanças, produtiva e saudável em suas relações.

109) Observações, comentários e sugestões:

Prezado (a) Coordenador (a), caso deseje receber os resultados desta pesquisa deixe um *e-mail* para contato:

_____.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M827e

Moraes, Wagner Bitencourt de
Efetividade organizacional na PUC Minas : perspectiva dos
Coordenadores de curso de graduação das unidades acadêmicas de Arcos,
Belo Horizonte, Betim e Contagem / Wagner Bitencourt de Moraes. –
Belo Horizonte, 2003.
221 f. : il.

Orientadora: Profª. Drª. Janete Lara de Oliveira Bertucci .
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Administração - Estudo de casos. 2. Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais - Efetividade - Avaliação. 3. Ensino superior - Avaliação.
4. Eficiência organizacional - Avaliação. 5. Comportamento
organizacional. I. Bertucci, Janete Lara de Oliveira. II. Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDU: 658

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](#)